



Empresas Familiares

A Sucessão e a sua Expectativa na Organização: Estudo de Caso

Ana Rita Cruz Diogo

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau de
Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Empresas

Orientada pelo Professor Doutor Paulo Rodrigues

Viana do Castelo, Outubro de 2014



Empresas Familiares

A Sucessão e a sua Expectativa na Organização: Estudo de Caso

Ana Rita Cruz Diogo

Orientada pelo Professor Doutor Paulo Rodrigues

Viana do Castelo, Outubro de 2014

RESUMO

A empresa familiar é um sistema complexo e dinâmico que evolui à medida da mudança das gerações. Cada geração cria novos desafios e oportunidades à empresa e simultaneamente leva a família a unir-se e a criar sinergias de modo a torná-la bem sucedida.

O presente trabalho centra-se num estudo de caso, numa pequena empresa familiar no sector da confeitaria, cujo intuito é desenvolver o problema da sucessão em empresas familiares. Este é o desafio mais relevante para as empresas familiares, quer pelo seu envolvimento na área económica e social, quer pelo envolvimento nas áreas empresarial, familiar e pessoal. Recorrem-se, aqui, aos temas do processo de sucessão, os seus obstáculos e a dicotomia presente no êxito da continuidade - modernidade e tradição- focando-nos nos protagonistas em causa, o sucessor e o sucedido. A principal finalidade do presente estudo é saber o que é que os trabalhadores esperam, na sua organização, com a sucessão, isto é, com uma nova liderança. Especificamente analisam-se as expectativas dos funcionários no que diz respeito à liderança e cultura organizacional.

Concluiu-se que uma sucessão cuidada é fundamental quer ao nível do planeamento e preparação do sucessor, quer ao nível da aceitação por parte dos trabalhadores de um novo líder. O sucessor deverá provar ser capaz de continuar a missão da família estimulando uma visão do futuro.

Palavras-chave: empresas familiares, sucessão, expectativas, liderança

RESUMEN

La empresa familiar es un sistema complejo y dinámico que evoluciona a medida del cambio de las generaciones. Cada generación crea nuevos desafíos y oportunidades para la empresa y al mismo tiempo lleva a la familia a unirse y crear sinergias con el fin de que sea un éxito.

Este documento se centra en un estudio de caso de una pequeña empresa familiar en el sector de la confitería, y su objetivo es desarrollar el problema de la sucesión en las empresas familiares. Este es el desafío más importante para las empresas familiares, sea por su participación en las áreas económicas y sociales, sea por la participación en los negocios, las áreas familiares y personales. Recurrimos aquí a las cuestiones de la sucesión, sus obstáculos y la dicotomía en el éxito de esta continuidad - la modernidad y la tradición- centrándose en los protagonistas interesados, el sucesor y el sucedido. El objetivo principal de este estudio es conocer qué esperan los trabajadores en su organización, con la sucesión, es decir, con un nuevo liderazgo. En concreto se analizan las expectativas de los empleados con respecto al liderazgo y la cultura organizacional.

Se llega a la conclusión que una sucesión cuidada es esencial tanto a nivel de planificación y preparación del sucesor, sea a nivel de aceptación por parte de los trabajadores de un nuevo líder. El sucesor debe demostrar ser capaz de continuar la misión de la familia con visión en el futuro.

Palabras clave: empresa familiar, sucesión, expectativas, liderazgo

ABSTRACT

The family business is a complex and dynamic system that evolves according to the change of generations. Each generation creates new challenges and opportunities to the company and simultaneously takes the family to come together and create synergies in order to make it successful.

This paper focuses on a case study of a small family business in the confectionery sector, and its goal is to develop the problem of succession in family businesses. This is the most important challenge for family businesses because of its involvement not only in economic and social areas, but also in business, family and personal areas. The issues of succession, their obstacles and the dichotomy in the success of this continuity are referred to - modernity and tradition - focusing on the protagonists, the successor and the succeeded. The main purpose of this study is to know what workers expect, in their organization, with the succession, ie, with a new leadership. Specifically we analyze the expectations of employees regarding leadership and organizational culture.

In conclusion a careful succession is essential either at the planning and preparation level of the successor, either to the acceptance by workers of a new leader. The successor must prove to be able to continue the family mission and encouraging a future vision.

Keywords: family businesses, succession, expectations, leadership

Dedicado ao meu Sargento

AGRADECIMENTOS

Muitas foram as pessoas que comigo colaboraram de forma directa ou indirecta na concretização deste trabalho. A todos quero deixar aqui os meus sinceros agradecimentos.

Em particular, um agradecimento especial àqueles que me acompanharam de perto durante este percurso:

Ao Doutor Paulo Rodrigues por todo o apoio, incentivo, empenho, disponibilidade e acompanhamento, sem os quais este trabalho não seria possível.

Ao Doutor Luís Graça por toda a motivação e paciência.

A todas as pessoas da empresa do estudo de caso que apresento, por todo o material, generosidade e disponibilidade que viabilizaram a prossecução deste trabalho.

À minha Tia Graça e Mãe pela motivação e força que me trouxe até aqui.

À Sílvia e ao Rui, pelas conversas iluminadas em águas quentes...

À minha amiga Marília.

À minha família, por estarem sempre comigo.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA.....	3
1.1. Características das Empresas Familiares	4
1.1.1. Conceito de Empresa Familiar.....	4
1.1.2. A Empresa Familiar ao Longo das Gerações	7
1.1.3. Vantagens e Desvantagens da Gestão Familiar	10
1.2. Cultura Organizacional.....	13
1.2.1. Cultura nas Empresas Familiares.....	15
1.2.2. Liderança	16
1.2.3. Gestão.....	19
1.2.3.1.Práticas de Organização e Gestão do Trabalho	20
1.2.3.2. Competências.....	21
1.2.3.3. O Modelo dos Valores Contrastantes	23
1.2.4. Problemática da Sucessão e Carisma.....	27
1.2.5. Processo de Sucessão	29
1.2.6. Os Protagonistas – Sucessor e Sucedido	32
1.3. Expectativas	34
CAPÍTULO II – PLANO DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....	35
2.1. Estudo Empírico	36
2.2. Finalidade e Objectivos	36
2.2.1. Finalidade	36
2.2.2. Objectivos Gerais.....	36
2.2.3. Objectivo Específico	37
2.3. Desenho da Investigação.....	37

2.3.1. Tipo de Estudo.....	37
2.3.2. População	37
2.3.2.1.Enquadramento Legal da Confeitaria X Lda.	38
2.3.2.2. Caracterização da Empresa e Historial.....	40
2.3.2.3. Organização Funcional.....	41
2.3.2.4. Caracterização Sócio-Demográfica	42
2.4. Variáveis.....	44
2.5. Instrumento de Recolha de Dados	45
2.6. Procedimentos de Recolha de Dados e Aspectos Éticos.....	48
2.7. Tratamento de Dados.....	48
CAPÍTULO III – RESULTADOS.....	49
CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO	57
CONCLUSÕES.....	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
ANEXOS.....	73
Anexo I – QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIA DE GESTÃO	74
Anexo II – MINUTA DO CONTRATO DE DIVISÃO E CESSÃO DE QUOTAS.....	81
Anexo III – CARTA PARA COLABORAÇÃO EM INVESTIGAÇÃO SOBRE EMPRESAS FAMILIARES	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Formas de controlo da gestão nas Empresas Familiares.....	7
Figura 2: Modelo dos três círculos de uma Empresa Familiar.....	8
Figura 3: Organigrama da empresa.....	42

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Características das empresas familiares.....	6
Tabela 2: Práticas de organização e sua caracterização	21
Tabela 3: Papéis e competências de liderança.....	26
Tabela 4: Factores críticos no processo de sucessão	31
Tabela 5: Caracterização sócio-demográfica	43
Tabela 6: Itens e Alpha de Cronbach de cada papel.....	47
Tabela 7: Distribuição das competências conforme as medidas de estatística descritiva na situação actual.....	51
Tabela 8: Distribuição dos papéis conforme as medidas de estatística descritiva na situação actual.....	52
Tabela 9: Distribuição das competências expectadas conforme as medidas de estatística descritiva.....	53
Tabela 10: Distribuição dos papéis expectados conforme as medidas de estatística descritiva	54
Tabela 11: Análise das diferenças das competências entre os dois momentos.....	55
Tabela 12: Análise das diferenças dos papéis entre os dois momentos	56

INTRODUÇÃO

O trabalho apresentado surge no âmbito duma temática muito presente em Portugal – as empresas familiares.

De acordo com Almeida (coord.) (2011) as empresas familiares são a base predominante do tecido empresarial da maioria dos países variando o seu peso de economia para economia. A representatividade desta forma empresarial é irrefutável, fazendo com que a melhoria da sua competitividade seja um desafio de escala global que, todavia, exige planeamento e acção.

Portugal não é excepção à regra, pois os dados, do mesmo autor (idem), corroboram a importância das empresas familiares. No nosso tecido empresarial 80% das empresas nacionais são de cariz familiar e geram 60% do produto interno bruto português sendo responsáveis por 50% do emprego.

Nesta tipologia empresarial a sucessão apresenta-se como o desafio mais relevante, quer pelo seu envolvimento na área económica e social, quer nas áreas empresarial, familiar e pessoal. “... Um dos grandes desafios das famílias é manter vivos os propósitos do fundador e da cultura empresarial por ele criada (Pereira, Vieira, Garcia, & Roscoe, 2013, p. 520).” A prova cabal de tal afirmação evidencia-se nas estatísticas (Almeida (coord.), 2011) onde 50% das empresas familiares não passam para a segunda geração e apenas 20% consegue atingir a terceira geração.

A característica mais saliente nas empresas familiares “...é a sua ligação com o meio envolvente, incluindo a comunidade local, trabalhadores e credores” (Santos, 2012, p. 8) pois como nos diz Cunha (2011):

...a relevância das empresas familiares em todo o mundo, nos planos do emprego, da contribuição para o produto nacional bruto, em termos de representatividade no universo das empresas, na contribuição para a inovação, na contribuição para o empreendedorismo, entre outros, desencadeia um interesse crescente na compreensão das particularidades da gestão destas empresas, com uma focagem centrada na governação, tendo em vista que esta seja o mais eficiente e eficaz possível (p. 10).

Deste modo, tendo como recurso uma empresa familiar, consideramos a sucessão numa Pequena e Média Empresa (PME), como ponto de partida, para observar como esta é

expectada pelos funcionários, isto é, o que esperam com a mudança de geração na empresa; recorrendo, para o efeito, à utilização do questionário de Competências de Gestão de Felício, Lopes, Salgueiro, e Parreira (2007).

Dando seguimento ao que anteriormente foi referido, estruturamos o trabalho em cinco capítulos.

No primeiro capítulo desenvolvemos a parte teórica, na qual explanamos os conceitos e caracterizamos as empresas familiares, assim como, desenvolvemos de um modo geral os conceitos de liderança e cultura organizacional e, por fim, realçamos toda a problemática em volta da sucessão – o risco ou oportunidade. Trazendo ainda para a discussão a questão da expectativa.

No segundo capítulo apresentamos o estudo de caso, onde vamos observar que expectativas têm os funcionários a nível de competências de gestão com a sucessão.

E, no terceiro e quarto capítulo, apresentamos os resultados e a sua posterior discussão.

No último capítulo serão expostas as conclusões resultantes deste estudo.

O presente trabalho não foi escrito de acordo com o novo Acordo Ortográfico.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1.1. Características das Empresas Familiares

Em entrevista, no Jornal Energia de Portugal, Cunha, director executivo da *Family Business Initiative* (2013), estima que, em Portugal, as empresas familiares contribuam em 50% para o produto interno bruto, em 60% para o emprego, e em 70 a 80% para o número total de empresas. De referir, que o já citado Almeida (coord.) (2011) corrobora tal importância.

Cunha (2013), relativamente às peculiaridades deste tipo de empresas, revela que a influência da família na organização origina desafios muito específicos e é a maneira como cada família enfrenta os mesmos que pode ser a causa de vantagens, mas também de fragilidades importantes. Considera que aquilo que as diferencia, das outras empresas, é o controlo accionista de dois ou mais membros de uma família, a influência determinante de membros da família na gestão da empresa e a preocupação com os relacionamentos familiares e a sua pretensão de continuidade ao longo das gerações.

1.1.1. Conceito de Empresa Familiar

O conceito de empresas familiares aparece-nos como um conceito vasto e multifacetado. Contudo podemos tomar a dianteira com Martins (1999) que a define:

... em função de um conjunto diversificado de critérios, não necessariamente coincidentes na opinião de alguns autores, mas unanimemente aceites no que concerne à relevância dos critérios, são eles:

Propriedade e posse da empresa (detenção do capital).

Responsabilidade pela gestão directa dos destinos da empresa com envolvimento de elementos da família no quotidiano da mesma.

Continuidade e evolução da empresa, implicando a eventual passagem do testemunho a gerações vindouras (p. 25).

Neste contexto, também é importante destringir o conceito de empresa familiar e o conceito de pequena empresa.

O Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) caracteriza as empresas consoante o número de trabalhadores classificando-as e certificando-as (se assim o pretenderem) com o Estatuto PME. De acordo com o artigo 3º nº1 do Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro:

1 - A certificação de PME, nos termos do presente decreto-lei, é aplicável às empresas que exerçam a sua actividade nas áreas sob tutela do Ministério da Economia e da Inovação (MEI) e que necessitem de apresentar e comprovar o estatuto de PME no âmbito dos procedimentos administrativos para cuja instrução ou decisão final seja legalmente ou regulamentarmente exigido.

De acordo com o anexo do mesmo diploma legal (Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro) no seu artigo 2º:

1 - A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

2 - Na categoria das PME, uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.

3 - Na categoria das PME, uma micro empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

Quando estamos perante uma empresa familiar não é necessário que esta seja automaticamente pequena (Ussman, 2004).

Como características mais importantes, podemos apresentá-las numa tabela de Ussman exposta por Paulo (2009, p. 12).

Tabela 1: Características das empresas familiares

Características	Descrição
Forte relação que se estabelece entre a empresa e o seu fundador	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa é uma extensão de si próprio. - Entidade onde o poder é por ele completamente centralizado. - Autoritarismo.
A criação de valores e tradições é mais continuada	- As jovens gerações trazem para a empresa os seus valores pessoais que, afinal, não são mais do que a extensão dos valores dos seus pais e que se tornam num ingrediente chave para a continuidade da empresa.
É complicado trabalhar na empresa da família	- Os jovens sentem-se bloqueados, pressionados e incapazes de desenvolver uma entidade própria em termos pessoais e profissionais, pois muitas das suas decisões pessoais influenciam a vida das empresas e vice-versa.
A empresa familiar é uma empresa de conflitos	- A dupla relação entre as pessoas, que são da mesma família e por isso herdeiras potenciais ou efetivas de parte do capital e trabalham juntas, aumenta os problemas.
A lealdade na empresa familiar	<ul style="list-style-type: none"> - Ativo intangível de valor incalculável, manifesta-se nos membros da família, mas também nos trabalhadores e, frequentemente, também em clientes e fornecedores relativamente à empresa, mas também na empresa em relação a essas mesmas pessoas. - Pode levar ao comodismo e a pessoas passivas, assim como a problemas relacionados com as competências de cada um.
A família identifica-se profundamente com a empresa	- Na família criou-se um saber fazer que é transmitido de geração em geração que, na maioria dos casos, só pode ser aprendido com anos de contacto com o sector, mas que na família passa quase naturalmente, sem esforço.
Fechada a capital estranho à família	<ul style="list-style-type: none"> - Fecham-se à entrada de novos sócios mesmo quando este facto é benéfico para a empresa. - A empresa é assunto da família e continuará a ser.
Operam sobretudo numa perspectiva de longo prazo	- O empresário trabalha para os filhos e assim sucessivamente pelas gerações fora.
A empresa familiar como entidade que evolui	- Cada nova geração cria novos desafios à empresa, da mesma forma que a empresa desafia a família a reunir-se num equilíbrio de forças, já que cada um tem uma percepção própria da empresa.

Fonte: Paulo (2009, p. 12)

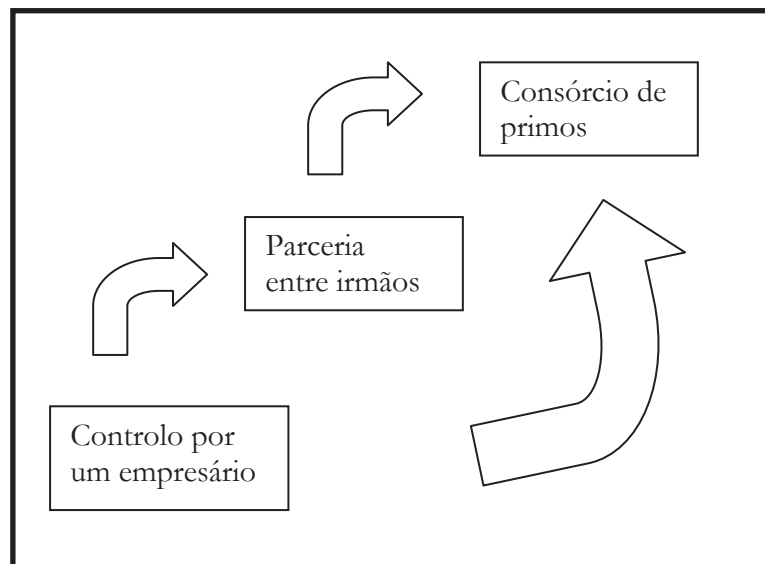
No que concerne à caracterização das formas de controlo de gestão nas empresas familiares, há três situações possíveis (Paulo, 2009) ou três estágios de crescimento como designa Leal (2011): o controlo por um empresário, a parceria entre irmãos e o consórcio de primos como nos indica a Figura 1.

Quando a empresa está sob o controlo do empresário, apresenta-se através da figura do sócio-gerente ou casal de sócios-gerentes cujo desafio é conseguir um equilíbrio entre o interesse do empresário e os interesses de outras entidades (clientes, fornecedores, etc.), assim como a escolha de uma estrutura de controlo de capital para a geração seguinte.

Quando o cenário de controlo é assumido entre uma parceria de irmãos significa que está na posse de uma geração de irmãos, onde dois ou mais irmãos tem o controlo de capital. Esta tem como repto desenvolver um processo de partilha de controlo entre empresários, tal como definir o papel dos sócios familiares que não trabalham na empresa e controlar os interesses dos vários ramos da família.

Num terceiro estágio, podemos nos deparar com um consórcio de primos. Este caracteriza-se geralmente com muitos primos accionistas, pode também haver mistura entre primos accionistas com funções na empresa e outros primos accionistas sem funções na empresa. Cabe, neste contexto, gerir a complexidade da família e do grupo de accionistas e criar um mercado de capitais entre os membros da família.

Figura 1: Formas de controlo da gestão nas Empresas Familiares



Fonte: Paulo (2009, p. 14)

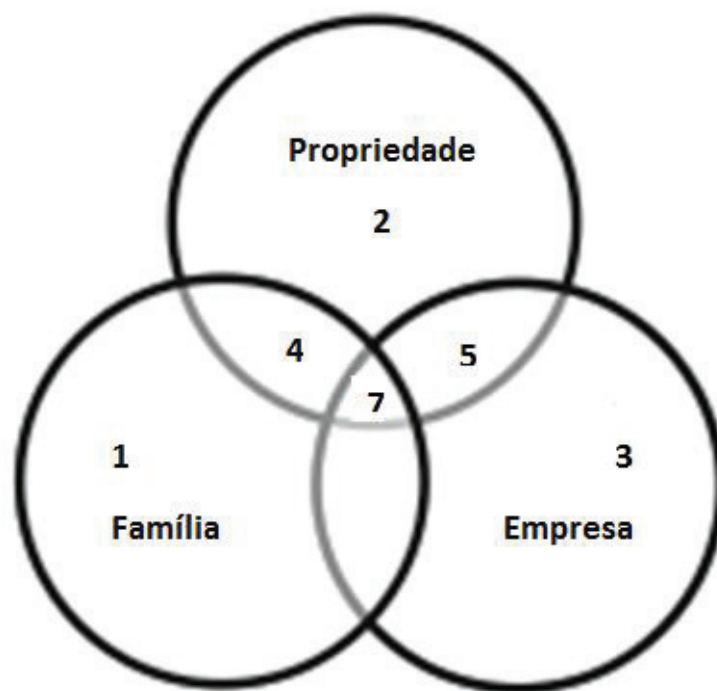
É através destas formas de controlo que a empresa irá crescer e transitar para os estágios seguintes do seu ciclo de vida, e com isso, novos membros da família irão aspirar juntar-se à mesma. Estes serão detentores de novos pensamentos, crenças e estratégias relativamente à gestão e à planificação do futuro da empresa (Leal, 2011).

1.1.2. A Empresa Familiar ao Longo das Gerações

De acordo com Costa e Rio (2007) no momento da fundação da empresa há a sobreposição de três círculos: Empresa, Família e Propriedade. Isto porque, nos primeiros

anos de vida da empresa, o fundador está totalmente absorvido com as suas actividades que se pode afirmar que: a empresa é ele e o capital social da empresa coincide com o do fundador. Nesta fase geralmente a família ainda é muito reduzida, formada basicamente pelo casal fundador ainda sem filhos. É à volta deste contexto que se começa a construir esta tripla realidade da empresa abaixo anunciada: Empresa, Família e Propriedade.

Figura 2: Modelo dos três círculos de uma Empresa Familiar



Fonte: Almeida (coord.), (2011 p.23)

Em que Almeida (coord.) (2011, p. 23) resume,

1. São membros da família que não têm participação no capital nem trabalham na empresa;
2. Accionistas que não são membros da família nem trabalham na empresa;
3. São empregados que não são membros da família nem têm participação accionista;
4. São membros da família que têm participação no capital da empresa, mas não trabalham nela;

- 5 . Accionistas que não são membros da família mas que trabalham na empresa;
- 6 . São membros da família que trabalham na empresa mas não têm participação no capital;
7. São membros da família que têm participação no capital da empresa e também trabalham nela.

Com o decorrer do tempo o crescimento é visível e este significa o recrutamento de novos profissionais, novos cargos de direcção e paralelamente, no seio da família, surgem novos filhos, tal como a maturidade destes e respectivos casamentos, faz aparecer os familiares por afinidade e os netos. Deste crescimento resulta que o círculo propriedade antes constituído somente pelo fundador, agora, dá lugar a novos membros e a mudança geracional pode inclusivamente levar a aumentos de capital incorporando sócios ou accionistas externos à família (Costa & Rio, 2007).

Nesta evolução das empresas familiares é notória a dinâmica dos círculos que se transformam e afastam entre si, configurando diferentes posições e consequentemente novas sinergias para as diferentes pessoas envolvidas nela. Este comportamento pode ser visível através duma multiplicidade de situações: familiares proprietários que trabalham na empresa, membros da família que são proprietários e não trabalham na mesma, funcionários que fazem parte da família, trabalham na empresa, mas não são proprietários (idem).

E o fruto da evolução das empresas familiares, é que, além da dinâmica referida no parágrafo anterior, à sucessão do fundador:

Quem dirigir agora a empresa já não terá o suporte de um capital social de 100% aglutinado na sua pessoa, nem terá o ascendente emocional e a autoridade sobre o resto da família que tinha o seu antecessor. Os parâmetros do jogo mudaram, e portanto também devem mudar as formas de jogar” (Costa e Rio, 2007, p.21).

Para além da mudança destes parâmetros do jogo é de cabal importância referir que a cada modelo adoptado está por trás uma pessoa diferente, isto é, cada um tem um projecto de vida próprio e circunstâncias pessoais particulares que ditam diferentes inquietudes, necessidades e prioridades (idem).

Daí que possámos afirmar tal como Costa e Rio que as empresas familiares são dotadas de complexidade, sendo crucial: “... ser capaz de construir um barco no qual todas as pessoas

consigam enquadrar o seu projeto pessoal. Não há dúvida que estamos perante um desafio difícil no qual se cruzam as emoções, o poder e o dinheiro” (2007, p. 22).

De acordo com Gallo e Sevilhano (1996) as empresas familiares, com o decurso do tempo podem padecer de armadilhas. Desde logo a “...confusão dos laços de afecto próprios da família com os laços contratuais da própria empresa” (p. 20). Cada membro tem de ter como objectivo gerar riqueza na empresa e em função dela receber desta a sua parte. Deste modo a empresa também transmite confiança e credibilidade no mercado que actua perante *fornecedores, clientes, trabalhadores, entidades oficiais e concorrentes*. Doutra maneira poderá haver a génese dum ambiente de trabalho onde reina a desmotivação e um clima de eventual discriminação entre os familiares e não familiares, onde aqueles não precisam de se esforçar para obterem bons rendimentos e estes, por muito que demostrem competências e resultados, não avistam qualquer tipo de reconhecimento.

Outra das armadilhas das empresas familiares é precisamente atrasar a sucessão desnecessariamente. Este processo é complexo e arrasta-se durante anos, o qual abrange vários aspectos familiares e empresariais (Gallo & Sevilhano, 1996).

A definição de um certo conjunto de normas, regras e a planificação ao nível da sucessão, pode servir para diminuir os conflitos internos e potenciar o equilíbrio interno entre todos os membros familiares e não familiares (Martins, 1999).

1.1.3. Vantagens e Desvantagens da Gestão Familiar

A dedicação de cada membro e a unidade da gestão familiar como sinónimo de assumir o compromisso com a empresa, a consecução do bem conjunto e ao auto-desafio de fazer cada vez mais e melhor proporciona uma melhor comunicação, sem barreiras desnecessárias, onde tal como Gallo e Sevilhano nos indicam:

... a unidade entre pessoas, a harmonia nas suas preferências e modos de actuar, consegue que hajam interesses comuns entre os membros da família que trabalham na empresa familiar, e entre eles e os outros membros da família que são proprietários, também, que haja uma autoridade reconhecida num clima de elevada confiança, que por sua vez, evita as lutas pelo poder e as segundas intenções (1996, p. 24).

Poucas organizações conseguem garantir tanta unidade, lealdade e dedicação dos gestores quanto as empresas familiares. São forças fundamentais em que elas terão que se apoiar e que manifestam muitas vantagens.

Gallo e Sevilhano (1996) e Martins (1999) enumeram como vantagens (e que serão desenvolvidas nos parágrafos seguintes): os interesses comuns, a confiança mútua e autoridade definida e reconhecida, a facilidade na transmissão da informação e a flexibilidade de processos, projetos a longo prazo e a estabilidade da cultura e dos valores.

Interesses comuns: os laços afectivos entre as pessoas, a consonância nas atitudes e dos gostos geram interesses comuns entre a família que labora na empresa. É notório o elevado nível de exigência e sacrifício de cada membro em proveito de um objectivo comum (Gallo & Sevilhano, 1996).

Confiança mútua e autoridade definida e reconhecida: nas empresas familiares, existe uma autoridade reconhecida e um clima de elevada confiança que evita as lutas pelo poder alicerçada numa história familiar comum no reconhecimento das competências individuais (Gallo & Sevilhano, 1996).

Facilidade na transmissão da informação: a comunicação é activa e fluida, sem barreiras, desde que haja unidade e confiança entre as pessoas (Gallo & Sevilhano, 1996).

Flexibilidade de processos: a maior simplicidade da estrutura da empresa facilita a atribuição de tarefas e delegação de funções e, conseqüentemente, flexibiliza os sistemas de informação e de controlo. As empresas familiares caracterizam-se por serem menos burocráticas (Gallo & Sevilhano, 1996).

Projeto a longo prazo: a dedicação e empenho dos membros gestores da família é, geralmente, maior do que nas empresas com outro tipo de gestão. O planeamento é elaborado numa perspectiva de longo prazo, em prol da família e dos sucessores que são a garantia da continuidade do negócio. Quando as empresas familiares são geridas por gestores familiares há um melhor alinhamento de interesses entre os proprietários da empresa e os seus gestores, potenciando, duma óptica económica, um desenvolvimento da empresa mais coerente e um perfil comportamental com valores e cultura mais consistente, porém há uma maior probabilidade de ocorrências de conflitos familiares (Martins, 1999).

Quando a empresa familiar é gerida por gestores profissionais, estes enfatizam o crescimento do negócio, o que pode não ser necessariamente a melhor estratégia porque podem levar as empresas a opções de menores margens de rentabilidade. Na gestão familiar também se considera uma diminuição do risco de ruptura económica/financeira pela redução dos custos e por um maior grau de prudência ao nível da gestão (Martins, 1999).

Permanência da cultura e dos valores: as empresas familiares são vinculadas pela cultura e pelos valores definidos pelo seu fundador. A sua personalidade e hábitos de trabalho funcionam como um modelo a seguir pelos demais funcionários. Em contrapartida, pode ocorrer, na gestão familiar, a existência de crenças e valores muito rígidos e concomitantemente com a falta de preparação ou formação de responsáveis familiares, pode configurar-se como um entrave ao desenvolvimento da empresa, especialmente na celeridade e adequabilidade da resposta às mudanças do ambiente envolvente (Martins, 1999).

Ainda nesta senda, Gallo e Sevilhano (1996) e Martins (1999) apontam como desvantagens próprias das empresas familiares (e que serão desenvolvidas nos parágrafos seguintes): confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para a gerir, isolamento face à envolvente negocial, não seguir as regras do mercado quanto à gestão, confusão entre os laços de afecto e os laços contratuais, problemas com a sucessão, falta de clareza nos processos e problemas a nível familiar.

Confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para a gerir: por vezes surge o problema que a empresa não dispõe de membros familiares experientes e especializados para realizar projectos e vocacionados para liderança (idem).

Isolamento face à envolvente negocial: as empresas familiares propendem a ignorar as mudanças no meio envolvente e no mercado fechando-se em si mesma; há uma tendência de foco orientada para si mesma e de estagnação da modernização (idem).

Não seguir as regras do mercado quanto à gestão: nas empresas familiares a flexibilidade na capacidade de adaptação às novas exigências do mercado nem sempre é notória. O fundador tende a centralizar as decisões e a ser pouco propenso a mudanças radicais (idem).

Confusão entre os laços de afecto e os laços contratuais: os membros da família têm que mostrar profissionalismo e discernimento para não confundirem os laços familiares de cariz predominantemente afectivo e emocional com os elos profissionais que devem ser norteados pela objectividade e racionalidade (idem).

Problemas com a sucessão: a sucessão é o processo e o passo mais complexo da empresa familiar (esta temática será mais desenvolvida nos capítulos 1.2.4. e seguintes dada a sua crucial importância). Aqui pode acontecer, desde logo, a falta de sucessor ou a sucessão ser mal conduzida.

Falta de clareza nos processos: o controlo e fiscalização da actividade da gestão das empresas familiares é menos rigoroso, o que as torna mais propensas a eventuais irregularidades e desvios (voluntários ou não) de capital da empresa para fins pessoais (Martins, 1999).

Problemas a nível familiar: na gestão familiar há uma grande dificuldade em separar a esfera profissional da esfera pessoal, reflectindo-se num maior número de horas dedicado à empresa o que gera mais conflitos na vida familiar, assim como origina um maior desgaste porque os problemas são vividos mais intensamente (Martins, 1999).

Também podem surgir problemas de agência horizontais (entre irmãos) e verticais (entre pais e filhos). Podendo estes serem desencadeados por comportamentos altruístas: podem reforçar os laços familiares, no entanto também podem conduzir a que filhos ou netos fiquem mimados, especialmente se esses comportamentos forem actos assimétricos, levando à falta de esforço dos descendentes ou resultarem problemas, consequentes de comportamentos egoísticos, face a outros altruístas, desembocando em invejas e troca de informações distorcidas (Pereira e Esperança, 2008-2009).

Em suma, tal como Martins (1999) conclui,

...a sobrevivência das empresas familiares depende do papel desenvolvido por uma figura central que é o fundador [...] com os seus inconvenientes e vantagens, a gestão desenvolvida pelos seus legítimos proprietários [...] nomeadamente no que concerne à criação de um conjunto de condições para a definição de uma cultura mais consistente e homogénea, facilitadora da prossecução dos objectivos da empresa (p. 38).

1.2. Cultura Organizacional

A cultura organizacional é vista pelos diferentes autores de formas diferentes, resultando desse facto, também neste caso, em diferentes propostas de conteúdos para as dimensões.

A história, tradições e valores assumidos são elementos profundamente enraizados numa empresa, inclusive na mudança de proprietário ou de capital (Rosa, 1994).

Como dados objectivos para a elaboração de um historial de empresa podemos incluir: os actores sociais (figuras marcantes como os fundadores e presidentes); as grandes datas evolutivas, nas várias esferas que envolvem a empresa, (desde o sector comercial, tecnológico, estratégico); as estruturas (por exemplo as fusões, participações) e as relações contextuais (desde logo o poder político ou a concorrência) (Rosa, 1994).

Robins e Coulter (*in* Almeida, Arnaldo, Coelho, Lisboa, e Martins, 2011) explicam a cultura organizacional baseada no cuidado e na confiança das relações fortes e recíprocas que

nela se estabelecem, com um elevado sentido de comunidade, onde é partilhado por todos uma visão comum e o reconhecimento das inter-relações nos vários processos organizacionais e actividades.

A cultura remete para o *modus operandi* que a organização implantou para realizar a sua actividade, no fundo, é um “...capital de procedimentos e maneiras de fazer... um património de práticas e normas de resolução dos conflitos habituais entre funções empresariais” (Rosa, 1994, p. 29).

A cultura organizacional, de acordo com Smircich, é um conjunto normativo social que mobiliza uma organização, expressando os seus valores, ideias e crenças partilhados entre os membros da organização. Afiguram-se como funções principais dar um sentimento de identidade aos seus membros e motivar a manifestação de empenho para lá do “eu”; assim como, servir de mecanismo de atribuição de significado, de modo, a guiar e modelar o comportamento (*in* Marques e Cunha, 1996).

Outros autores analisam-na a partir de níveis, sendo o caso de Schein, outros optam por camadas em que é exemplo o caso de Hofstede. O fundamental aqui é que o objectivo é o mesmo - o estudo da cultura.

Já na visão de Schein, a cultura organizacional tem de ser sustentada e investigada com base dos elementos desta. Os elementos visíveis da cultura - os artefactos e os elementos menos visíveis, mas, facilmente percebíveis - os valores, procuram as origens do comportamento organizacional nos pressupostos básicos (Cardoso, 2008).

Os artefactos constituem o nível consciente e superficial, no qual estão todos os fenómenos visíveis, tangíveis e audíveis tal como: a arquitectura do edifício da empresa, *layout* dos escritórios, tecnologia, produtos, logótipos, comportamentos, hábitos de vestir, mitos e histórias contadas que fazem parte da tradição da organização, documentos públicos, entre outros, que surgem como exteriorização das camadas mais profundas - valores e pressupostos básicos. Os valores que estão no nível intermédio entre o consciente e o inconsciente, são o conjunto de princípios que explicam os artefactos. São o código ético, isto é, quem dita o que está certo e errado influenciando as escolhas do grupo. Schein declara que os valores são reflexo da cultura explícita, cuja estabilidade se torna necessária para a criação e desenvolvimento da tradição cultural. Os pressupostos básicos são o nível que se situa no inconsciente e oculto, estes determinam por que razão os elementos da organização percebem, pensam e sentem. Por causa da necessidade humana de ordem, os pressupostos são padronizados em algo que pode ser denominado “paradigma cultural”, que agrega os propósitos básicos sobre o ser humano, natureza e actividades (Cardoso, 2008).

Hofstede por seu turno divide a cultura em camadas. Os símbolos, os heróis e os rituais constituem as camadas externas e consequentemente mais fáceis de se observar, enquanto os valores constituem o centro da cultura. Comum a todas as camadas, são as práticas organizacionais, que caracterizam a cultura da organização. Assim como, os diferentes grupos e categorias que as pessoas pertencem simultaneamente, leva a que transportem consigo várias camadas de programação mental, que corresponde às diferentes camadas de cultura. Em suma, considera que a cultura organizacional é formada pela cultura dos membros dos seus grupos que possuem características suas inerentes, em harmonia com a sua origem social ou do país que pertencem (Fontes, 2010).

A cultura da empresa persiste ao longo do tempo, tendendo a manter-se nesses moldes indefinidamente, como aspecto conservador. Contudo, para a sobrevivência da empresa, esta necessita dum aspecto dinâmico e inovador como a sua capacidade de transformação e adaptação à sua envolvência (Rosa, 1994).

1.2.1. Cultura nas Empresas Familiares

À semelhança das outras empresas, nas empresas familiares, a cultura é formada pela aprendizagem sob influência de quem lidera e dos funcionários mais dominantes. O que só realça, na criação da cultura, o peso do fundador ou da primeira geração. É a família que lidera a empresa e é na génese da criação da empresa que se começa uma linha de pensamento e acção, fundada em valores e comportamentos próprios ao fundador, que norteia toda a organização e continua através dos descendentes, adversa à mudança (Ussman, 2004).

Nas empresas familiares a direcção está, na maioria das vezes, na posse da família e nela perdura até, geralmente, ao afastamento por morte. Esta permanência cria uma orientação de longo prazo na gestão e liderança comprometendo a família e a história da própria empresa. Este facto representa um obstáculo à mudança (idem).

O fundador, na figura de líder, é de tal maneira crucial, que é visível o seu poder nas duas esferas: família e empresa. Mesmo após a sua morte, a sua herança cultural na organização vai perpetuar no seio da empresa. As gerações seguintes, ainda que imbuídas neste espírito, representam a oportunidade única de mudança, como nas palavras de Ussman (2004) uma contracultura, em que a juventude poderá ser sinónimo de novas vivências, valores e comportamentos e por conseguinte mudança.

As empresas familiares, dum modo generalista, possuem estes traços culturais, de acordo com a mesma autora (idem). Se, atentarmos com mais afincos, podemos ainda

encontrar alguns traços distintos através de três padrões culturais básicos: paternalista, participativo e profissional.

No que concerne ao primeiro, a cultura paternalista prima pelo poder centralizado no fundador, não proporcionando autonomia para com os seus subordinados e nem para com os descendentes. Nesta cultura é patente um vincado sentimento de lealdade para com o líder (idem).

A cultura participativa é comum nas empresas da segunda geração, a principal diferença deste modelo é a descentralização de poder com a resultante delegação de responsabilidades. Ao invés do poder absoluto e centralizado que acontecia na anterior, aqui há uma liderança fraternal e participativa (idem).

A cultura profissional surge tendencialmente na terceira geração e seguintes. Atenua-se o familiar e foca-se mais uma autoridade baseada no capital e na competência. Porque geralmente associa-se aqui a entrada de directivos profissionais externos ou novos sócios não familiares. De acordo com Hofstede (1991), abordado por Ussman (2004), os valores basilares pautam-se pela maior ênfase no trabalho em vez dos funcionários, lealdade para com a profissão e não a empresa e uma empresa mais receptiva à mudança e novidades do mercado.

1.2.2. Liderança

A liderança é dos assuntos mais debatidos no âmbito do estudo da cultura organizacional. O contexto, a influência e a personalidade dos agentes sociais marcam um estilo de exercício de poder designado por liderança. No que concerne ao poder, Weber, considera que tem relação directa com a pessoa, o seu carisma, qualidades pessoais e lugar que ocupa. Já a autoridade, Max Weber, define-a como “...probabilidade de que uma ordem com um determinado conteúdo específico implique a obediência de um dado grupo de pessoas” (*in* Rosa, 1994, p. 226).

Para analisar a questão da autoridade geralmente consideram-se três dimensões: a esfera do poder, a dimensão da influência e o estilo de liderança (Rosa, 1994).

Nesta divisão consideramos como poder a pessoa social que exerce o cargo de decisão e representação da empresa. A influência como conjunto de actuações que levam o poder a tomar uma decisão em detrimento doutra, pode assumir características partidárias, técnicas ou grupo de interesses. A liderança demonstra o estilo de exercício de poder e tem génese no tipo de personalidade do actor social (Rosa, 1994).

De acordo com o mesmo autor (idem) podem distinguir-se cinco tipos principais de poder, sendo eles o legítimo, experto, carismático, coercivo e premiador. O primeiro fundamenta-se na organização, por normativo estatutário ou na cultura através de assentimento social. O poder experto fundamenta-se na especialização ou experiência, é de crassa importância especialmente no que diz respeito à estratégia da empresa. Em relação ao poder carismático, este é motivado por um conjunto de virtudes pertencentes a determinados líderes, desembocando na admiração e adesão das massas. Este poder resulta da fusão de qualidades excepcionais do líder e da sintonização da consciência colectiva. O poder coercivo abrange duas características, uma como o poder de forçar a execução de algo e dispor dos meios para o efeito, a outra como o poder de aplicar punições. Por último, temos o poder premiador com a capacidade do líder de premiar o trabalho do indivíduo. É importante ressaltar que tais tipos não são estanques, relacionam-se entre si e a mesma pessoa pode acumular vários tipos de poder.

A liderança tem sido definida de variadíssimas maneiras, contudo em quase todas as definições, está patente a ideia de que, um ou mais membros de um determinado grupo podem ser identificados como líderes, diferenciando-se por possuir determinadas características dos restantes elementos, o que implica uma estrutura grupal hierárquica (Marques e Cunha, 1996).

Podemos assim definir liderança organizacional como “...um conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo” (Marques e Cunha, 1996, p. 238). Já Hersey e Blanchard (1988), definem-na como o processo de influenciar as ações de um grupo ou membro do grupo, de modo a conquistar destes as metas numa dada situação, através do seu esforço. Por outro lado, para Jago (1982), a liderança baseia-se no uso da influência não-coersiva para comandar as atividades dos elementos do grupo de modo a alcançar o seu objectivo. Para Greenberg e Baron (1993) a liderança é como um processo no qual um elemento do grupo influencia os demais tendo em vista alcançar as metas organizacionais (*in* Rego, 1997).

No estudo da liderança, para Rosa (1994), as orientações teóricas, podem agrupar-se em quatro grandes preocupações:

1. Orientação para a tarefa e para as pessoas – a liderança que é exercida tendencialmente num ou noutro sentido de acordo com a personalidade do líder. A dupla capacidade – tarefa e pessoas – é resultado de um longo processo auto-afirmativo, através do desenvolvimento de competência de análise situacional (capacidade de identificação,

divisão e resolução de tarefas), relacional interpessoal (capacidade de interacção com pessoas e grupos) e auto-domínio emocional (capacidade de ponderação e distanciamento de tarefas e de relações).

2. Autocracia, consulta, participação e delegação – referente às relações de poder entre líder e subordinados, isto é, de que maneira e qual o limite de participação dos subordinados no mecanismo de tomada de decisão.
3. A liderança como conjunto de funções atribuídas – o líder é responsável pela concretização dos objectivos, o que faz com que a condução do processo para esse fim seja da sua responsabilidade, constituindo uma função específica própria.
4. O líder definido como perfil de traços – focalização do líder como conjunto de traços pessoais correspondendo a um determinado perfil foi e continua a ser o aspecto de maior interesse e que mais ocupa os investigadores.

Segundo Marques e Cunha (1996) o estudo da liderança é feito através de abordagens: clássica e situacional.

Numa abordagem clássica consideram a abordagem dos traços e a comportamental. No que diz respeito à primeira realçam que, contemporaneamente, uma pessoa colocada numa posição de liderança e que tenha a presença ou a ausência de determinadas características da personalidade, tem maiores ou menores possibilidades de ser um líder eficaz. Relativamente à abordagem comportamental, esta abriu novas vias para o estudo da eficácia da liderança.

Na abordagem situacional é enfatizada a importância de factores contextuais, em que, por exemplo, um perfil ou estilo podem ser adequados a determinadas situações mas não a outras.

A temática da liderança, no seio duma organização, é dotada de grande importância especialmente a nível de sucessão, e Yukl (1989) considera que as mudanças na liderança de topo também deverão ser associadas a mudanças na *performance* da organização. Liderar não é gerir: o líder não gere a organização, mas vai solicitar a cada membro do grupo que faça a gestão adequada dando a cada membro funções específicas e objectivos a cumprir. A visão, os valores e a vontade colectiva constituem o núcleo do *modus operandi* de qualquer organização, assim como são os catalisadores dos seus potenciais recursos. As empresas vivem da visão do seu líder e é esta liderança visionária que faz emergir as competências do colectivo. Trata-se do líder que confia nas pessoas (Lopes, 2012).

As organizações bem sucedidas têm uma característica que as distingue das organizações mal sucedidas, uma liderança eficaz (Hersey e Kenneeth, 1986).

Lopes e Felício (2005) afirmam que:

...se, no passado, os papéis orientados para o controlo eram preponderantes, dado o contexto estável das organizações, o actual contexto, marcado pela forte turbulência e pela necessidade da internacionalização, induziria a gestão a centrar-se, de preferência, nos papéis orientados para a flexibilidade. Estes correspondem, por sua vez, à dimensão da liderança transformacional, enquanto os papéis associados ao controlo correspondem à liderança transaccional (p.80).

Como nos afirma Santos, Caetano, e Jesuíno (2008, pp. 26-27) relativamente à figura do líder é “...uma responsabilidade central do líder...aumentar a eficácia colectiva e uma das formas de o fazer é exortando os membros a trabalhar esforçadamente para a equipa” competindo ao líder gerir as suas influências, nos membros da sua equipa, e assumir o papel de moderador nas intervenções da mesma, de modo, a que cada elemento dê o seu melhor contributo.

1.2.3. Gestão

No âmbito desta temática, é comumente aceite que os conceitos de liderança e gestão não são equivalentes, mas surge controvérsia no grau de sobreposição. Segundo Correia Jesuino, há três posições distintas: uma defende que a liderança é um subconjunto das actividades do gestor, outra considera a gestão como parcela das actividades da liderança; por fim, a posição que se deve considerar o nível organizacional em análise (*in* Rego, 1997).

Zaleznik (1992) defendeu que os gestores e os líderes são pessoas diferentes: quanto à motivação, quanto à sua história pessoal e quanto à sua forma de pensar e de agir. Considera os gestores de uma índole mais conservadora e analítica, os líderes, ao invés, são mais propensos à criatividade, mais intuitivos do que racionais, adoptando estilos mais imprevisíveis (*in* Rego, 1997).

A questão da gestão e liderança constituírem duas funções distintas levanta outra questão: saber se a mesma pessoa poderá assumir ambas. Kotter (1992) advoga que:

... o real desafio é combinar forte liderança e forte gestão, usando uma para balancear a outra. É claro que ninguém pode ser bom, simultaneamente, a liderar e a gerir. Algumas pessoas têm a capacidade de se tornarem

excelentes gestores mas não fortes líderes. Outros têm grande potencial de liderança mas, por uma variedade de razões, têm grandes dificuldades em se tornarem fortes gestores. As empresas hábeis estimam os dois tipos de pessoas e trabalham fortemente para integrá-las na equipa. Mas quando se caminha para a preparação de pessoas para cargos executivos, tais empresas ignoram a literatura que diz que as pessoas não podem gerir e liderar (Kotter *in* Rego, 1997, p. 32).

De acordo com Rego (1997), o papel do gestor integra três categorias interpessoais, informacionais e decisórias, das quais se desmembram em dez papéis:

- Interpessoais – em que o gestor cumpre obrigações de natureza cerimonial (papel - figura de proa), motiva, encoraja e orienta as pessoas que chefia (papel - liderança) e estabelece contactos com pessoas de fora da cadeia de comando (papel - ligação).
- Informacionais – em que o gestor observa o contexto, procurando obter informação por via dos contactos dentro e fora da organização (papel - monitor), partilha e distribui a informação aos subordinados (papel - disseminador) e divulga algumas informações para pessoas exteriores à organização e outras pessoas influentes do interior (papel - porta-voz).
- Decisórias – em que o gestor melhora a sua unidade organizacional adaptando-a às condições ambientais (papel - empreendedor), reage involuntariamente a pressões (papel - controlador de turbulências), decide a quem atribui as funções dentro da unidade (papel - afectador de recursos) e negocia com diferentes parceiros, como por exemplo, a agência de publicidade, cliente, fornecedor, entre outros (papel - negociador).

1.2.3.1. Práticas de Organização e Gestão do Trabalho

Para Felício, Lopes, Salgueiro e Parreira (2007), a gestão, mais concretamente a gestão de competências, assume-se hoje como o paradigma da gestão de pessoas. O meio em que as organizações operam é cada vez mais complexo e instável e exige, destas, uma grande responsabilidade. A gestão de competências está intrinsecamente ligada aos seus órgãos hierárquicos superiores e é necessariamente desempenhada em cenários diversificados e de mudança permanente, cujas práticas e caracterização destas podem ser observadas na tabela 2.

Estas práticas levam-nos a indagar qual o leque de competências inerentes ao bom desempenho destas, tal situação será abordada no capítulo seguinte.

Tabela 2: Práticas de organização e sua caracterização

Práticas	Caracterização
Planear e organizar	Determinar objectivos e estratégias, afectar recursos de modo eficiente e de acordo com as prioridades, determinar modos de melhorar a coordenação, a produtividade e a eficácia da unidade organizacional.
Resolver problemas	Identificar problemas, analisar e resolver problemas atempadamente (implementando eficazmente as decisões tomadas).
Clarificar os papéis dos subordinados e os objectivos	Atribuir, com clareza, tarefas. Assegurar que eles entendem as responsabilidades, objectivos e prazos a cumprir.
Informar	Fornecer às pessoas a informação de que precisam para fazerem o seu trabalho.
Monitorizar	Obter informações acerca da forma como as tarefas estão a ser executadas, avaliar o desempenho dos indivíduos, analisar tendências e fazer prospecção externa.
Apoiar	Agir amigavelmente, ser paciente, ajudar, ouvir queixas e problemas, considerar os interesses e necessidades dos subordinados.
Desenvolver e fazer tutoria	Dar conselhos de carreira, formar, facilitar a aquisição de competências, promover o desenvolvimento pessoal e a progressão na carreira.
Reconhecer	Elogiar o mérito, mostrar apreço por contributos e esforços especiais.
Recompensar	Proporcionar recompensas tangíveis (aumentos de salários, promoções, melhoria de condições de trabalho), pelo bom desempenho e demonstração de competência.
Gerir conflitos e construir espírito de equipa	Facilitar a resolução construtiva de conflitos, encorajar a cooperação e espírito de equipa.
Construir e manter uma rede de contactos	Desenvolver contactos (formais e informais) com pessoas do interior e exterior da organização, através de reuniões, visitas, conversas telefónicas e de corredor, eventos sociais, entre outros.

Fonte: Adaptado de Rego (1997, p.122 e p.135)

1.2.3.2. Competências

Ceitel (2010) identifica quatro perspectivas para interpretar as competências: as competências como atribuições, como qualificações, como traços e como comportamentos. As competências como atribuições são a versão mais tradicional e não são mais do que uma prerrogativa pessoal correspondente a determinado papel organizacional que a pessoa desempenha. Como qualificações, as competências são encaradas como conjunto de saberes

ou domínio de execução técnica que os indivíduos podem adquirir. Tanto nas atribuições como nas qualificações as competências são interpretadas como elementos exteriores às pessoas que podem ser atribuídos ou adquiridos por essas pessoas através de agentes externos. As competências como traços ou características pessoais consideram-se como características intrínsecas à pessoa que origina uma real ou superior *performance* na realização duma actividade. Como comportamentos, as competências são interacções, ou seja, resultados concretos dum desempenho ou como acções concretas que as pessoas elaboram no seu dia-a-dia profissional: elas só fazem sentido na e pela acção.

De acordo com Lopes e Felício, o conceito de competência “...evoluiu do simples somatório dos saberes, para ganhar um carácter mais abrangente e fluído de saber agir e reagir, face a situações profissionais complexas” (2005, p. 79).

Da presente diversidade de definições de competências, Lopes e Felício (2005) realçam duas definições, uma de Zarifian e outra de Boterf. O primeiro (Zarifian 1990, p. 70) propõe que “...a competência é a tomada de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo sobre situações profissionais com as quais é confrontado” e o segundo (Boterf 1998, p. 150) considera que

...as competências podem ser consideradas como uma resultante de três factores: o saber agir que supõe o saber combinar e mobilizar os recursos pertinentes; o querer ou vontade de agir, que se refere à motivação e ao envolvimento do indivíduo; e o poder agir, que remete para a existência de um contexto, de uma organização do trabalho e de condições sociais que tornam possíveis e legítimas o assumir de responsabilidades e de riscos, por parte do indivíduo.

Ceitel, define competências como “...modalidades estruturadas de acção, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto” (2010, p. 41).

A nossa actual sociedade impõe-nos, cada vez mais, a exigência de uma mão de obra mais competente e qualificada, o que implica um maior dinamismo interno das organizações, quer ao nível das competências técnicas, quer ao nível das competências sociais, que é o caso da liderança. Gerir competências é indispensável para entender e liderar um processo de mudança (Ceitel, 2010), para avaliarmos expectativas com base em gestão das competências do líder conforme descreve o modelo.

1.2.3.3. O Modelo dos Valores Contrastantes

Para Lopes (2012), White apresenta, até hoje, a mais fundamentada noção de gestão das e pelas competências afirmando que aquilo que indicia a existência de uma competência é o desejo de interação com o meio envolvente, o qual revela potencialidades para atingir resultados em que o interessado desafiar-se-ia a descobrir em si capacidades de modo a desembocarem na assunção riscos e a ser criativo.

Robert Quinn e colaboradores têm vindo a propor um modelo de gestão de competências de liderança e de cultura como dois lados de uma mesma realidade (Lopes, 2009-2010).

A questão da avaliação da liderança, existente nas organizações, através da análise das competências de Quinn, é o verdadeiro motor da adequação às exigências da qualidade total e tem sido cada vez mais relevante à medida que a governação organizacional se impõe como a arte da conciliação de interesses dos diversos *stakeholders*. O líder eficaz é aquele que sabe aplicar o estilo adequado às circunstâncias, em consonância com as fases de mudança organizacional (Lopes, 2012).

Neste sentido Quin e Rohrbaugh (1983 *in* Lopes 2009-2010) desenvolveram o modelo dos valores contrastantes na busca conceitual da eficácia organizacional. Lopes (2009-2010) descreve-o como sendo composto por duas dimensões (inicialmente com mais uma, mas perdeu razão de ser): (i) foco interno e integração vs. foco externo e diferenciação (eixo horizontal); (ii) flexibilidade e mudança vs. estabilidade e controlo (eixo vertical). As duas dimensões formam quatro quadrantes: clã ou relações humanas, adhocracia ou sistemas abertos, hierarquia ou processos internos e mercado ou objectivo racional.

Este modelo apoia, para além de diferentes modelos e culturas organizacionais, oito papéis de liderança que podem caracterizar os líderes. A sua aplicação permite desenhar o perfil de liderança de uma determinada pessoa.

O modelo dos objectivos racionais, com predominância nos anos 1900 e 1925, envolve critérios como a eficácia, a definição de objectivos, a produtividade e a eficácia, ilustrando uma cultura de Mercado. Cameron e Quinn (2006) afirmam que neste tipo de cultura a competitividade e produtividade são alcançadas através duma forte ênfase num posicionamento externo e controlo e que um objectivo claro e uma estratégia agressiva conduzem à produtividade e lucro; as premissas básicas de uma cultura de mercado são de que o ambiente externo é hostil, os consumidores são exigentes e interessados em valor, a organização está no negócio de incrementar a sua posição competitiva, sendo que a maior

tarefa de gestão é conduzir a organização em direcção a produtividade, resultados e lucros. Tem como exemplo esta cultura a General Electric.

O modelo dos processos internos, no qual muito contribuiu Max Weber, tem base na burocracia, com um foco interno e no controlo, enfatiza a gestão da informação, processos e medição, bem como a estabilidade e controlo, que representam uma cultura de hierarquia. Cameron e Quinn (2006) relevam Max Weber, o qual propôs sete características que se tornaram conhecidas como os atributos clássicos de burocracia: as regras, especialização, meritocracia, hierarquia, propriedade separada, impessoalidade e prestação de contas. Os líderes são bons coordenadores e organizadores, e a manutenção de um bom funcionamento da organização é resultado disso mesmo. As preocupações de longo prazo da organização são a estabilidade, previsibilidade e eficiência. As regras formais e as suas políticas mantêm a organização unida. Um exemplo desta cultura é a cadeia de *fast food* McDonald's.

O modelo das relações humanas, emerge nos anos 1950 e 1975, com uma ênfase no foco interno e na flexibilidade, sublinha critérios como a coesão e a moral, bem como o desenvolvimento dos recursos humanos, equidade e abertura, representando uma cultura de clã. Cameron e Quinn (2006) consideram que nesta cultura o meio ambiente pode ser melhor gerido através de trabalho em equipa e desenvolvimento dos funcionários, a organização está no negócio de desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano e a principal tarefa da gestão é a de capacitar os funcionários e facilitar a sua participação, compromisso e lealdade. O exemplo dado desta cultura nos Estados Unidos da América foi a PeopleExpress Airlines nos seus primeiros cinco anos.

O modelo dos sistemas abertos, nascido nos anos 1975-2000, emerge num ambiente de negócios turbulento e ambíguo, situado no foco externo e na flexibilidade, valoriza critérios como o crescimento, a rapidez, a aquisição de recursos e o apoio externo, caracterizando uma cultura de adhocracia. Para Cameron e Quinn (2006) um dos principais objetivos deste tipo de cultura é promover a adaptabilidade, flexibilidade e criatividade onde a incerteza, a ambiguidade e a sobrecarga de informação são típicos. É típica encontrá-la em indústrias aeroespaciais e de desenvolvimento de *software*.

Cada um destes modelos tem um extremo oposto, o modelo das relações humanas contrasta com o modelo dos objectivos racionais e o modelo dos sistemas abertos contrasta com o modelo dos processos internos.

Este esquema é, assim, denominado de Modelo dos Valores Contrastantes uma vez que, na sua essência, suporta uma mensagem conflituosa. Nenhuma organização conseguirá sobreviver focando-se apenas num destes modelos, devendo-se desenvolver em todos eles

mantendo-se numa zona de equilíbrio.

Para o diagnóstico da cultura organizacional existe uma pluralidade de questionários em que se pretende medir a força e o equilíbrio destes modelos. Um dos exemplos é o questionário de Competências de Gestão de Felício, Lopes, Salgueiro, e Parreira (2007) baseado no modelo dos valores contrastantes de Robert Quin. O modelo conceptual identifica oito papéis de liderança e vinte e quatro competências que os líderes devem desempenhar para serem eficazes, conforme tabela 3.

Tabela 3: Papéis e competências de liderança

Dimensões (Papéis de liderança)	Descrição	Competências
Facilitador	Promotor do desenvolvimento de esforço colectivo, criador de coesão, união e espírito de grupo. Orientado para o processo, desempenhando um papel importante no aumento da moral da equipa, na gestão e mediação de conflitos interpessoais, participação e facilitação de resolução de problemas do grupo.	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de equipas • Tomada de decisões participativas • Gestão de conflitos
Mentor	Promotor do desenvolvimento das pessoas mediante uma orientação empática, facilitando oportunidades de formação e desenvolvimento de competências. A abertura, a sensibilidade, a justiça, a sua acessibilidade e a ajuda são características que fazem com que o líder neste papel utilize a escuta activa, elogie e apoie pedidos legítimos.	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-compreensão dos outros • Comunicação interpessoal • Desenvolvimento dos subordinados
Inovador	Este líder conceptualiza e projecta as mudanças necessárias sendo um facilitador na adaptação e na mudança. Descreve um líder sonhador, criativo, visionário que enfrenta as inovações e as apresenta de modo criativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Convive com a mudança • Pensador criativo • Gestão da mudança
Broker	Representa o líder politicamente astuto, persuasivo, influente e poderoso que promove a manutenção da legitimidade externa e a obtenção dos recursos necessários. A aparência, imagem e reputação são aspectos que o caracterizam. É um elo de ligação, porta-voz, representante da organização nos processos de negociação, visando a obtenção de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> • Criar e manter uma base de poder • Negociador de acordos e compromissos • Apresentador de ideias: apresentação verbal eficaz
Produtor	Representa o líder centrado nas tarefas, no trabalho que tem em mãos. É um líder enérgico, com ímpeto pessoal, com alto nível de motivação, encorajando e motivando os subordinados a aceitarem responsabilidades e manterem uma produtividade elevada.	<ul style="list-style-type: none"> • Produtividade e motivação pessoal • Motivador dos outros • Gestão do tempo e do stress
Director	Representa o líder clarificador de expectativas, mediante a planificação e o estabelecimento de objectivos. É aquele líder que dá instruções, inicia, estrutura e define problemas, especifica os papéis, escolhe as alternativas, estabelece regras e define as políticas necessárias.	<ul style="list-style-type: none"> • Toma iniciativas • Fixa metas • Delega de forma eficaz
Coordenador	Representa o líder que mantém a estrutura e o fluxo do sistema a funcionar de forma ininterrupta, protegendo/minimizando os disfuncionamentos do sistema e o conflito. É confiável e de quem se gosta de depender. É um administrativo que analisa e revê relatórios, elabora orçamentos, realiza planos e efectua propostas.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificação • Organização e desenho • Controle
Monitor	Representa o líder que sabe sempre o que está a acontecer, assegurando-se de que as pessoas cumprem as regras e estão a atingir os objectivos definidos. É um racionalista convicto, preocupado com o detalhe investindo na lógica de resolução de problemas, classificando, canalizando e organizando a informação necessária que permite planificar a tomada de decisão.	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da sobrecarga de informação • Analisar criticamente a informação • Apresentar a informação: redigir com eficácia.

Fonte: Parreira, Felício, Lopes, Nave, e Parreira (2006, p. 5)

A análise do desempenho de papéis de liderança constantes do tabela 3 constitui-se importante porque a complexidade comportamental é essencial e crítica na adaptação e continuidade da organização (Parreira, Felício, Lopes, Nave, & Parreira, 2006), sendo que, por vezes, a nova liderança é dificultada pelo carisma da actual liderança, como a seguir explanamos.

1.2.4. Problemática da Sucessão e Carisma

Comum a todas as empresas familiares é a problemática da sucessão. Uma das justificações para tal reside do facto de, neste tipo de empresas, facilmente se confundirem as duas realidades – empresa e família. Porém estas configuram-se como domínios distintos e é sob essa perspectiva que deverão ser geridas – têm objectivos díspares e contextos antagónicos. A família está focada na igualdade, no envolvimento e na integração, e atenção entre os seus membros, porém a empresa deve ser governada pelo mérito, selecção e análise crítica. “Tanto a empresa como a família apenas conseguirão sobreviver se a família servir a empresa. Nenhuma das duas funcionará se a empresa for gerida de forma a servir a família. A palavra determinante em empresa familiar não é família; tem de ser empresa” (Drucker *in* Almeida (coord.), 2011, p.20).

O grande propósito dos processos de sucessão é mentalizar as gerações vindouras da necessidade de continuidade da empresa familiar como objectivo e missão. A sucessão tem como ensejo a transferência de uma organização com o objectivo de, por um lado, assegurar a continuidade em posições chave e, por outro, reter e desenvolver capital intelectual para o futuro de forma deliberada e sistemática, alentando o desenvolvimento individual. Essa transferência deverá envolver a família e todas as partes que positivamente possam contribuir para o seu triunfo (Almeida (coord.), 2011).

Ao abordar a sucessão é necessário abordarmos um activo imaterial importante e crítico para a continuidade da empresa - carisma.

Tal como qualquer pessoa, o sucedido terá o seu carisma, singular, mais ou menos marcante nas relações interpessoais, contudo o que aqui é de avaliar é o seu impacto nos resultados e na gestão da organização. O carisma está retratado na identidade da empresa, particularmente na forma como a maior parte da equipa se comporta, a sua atitude, os seus valores, assim como na forma como a empresa se relaciona com terceiros.

Muitas empresas que já passaram por este processo de sucessão defendem que os

valores e a visão do fundador da empresa mantêm-se inalterados após esta transmissão de poder (Ussman, 2004).

A sucessão é um tema que abrange todo o contexto da empresa, além do sucedido o sucessor abrange também família, negócio, funcionários e mercado. Se, por um lado, o compromisso com o negócio pode constituir uma oportunidade, por outro poder-se-á converter numa ameaça quando fonte de conflitos familiares.

O carisma é um atributo que os seguidores dão aos seus líderes baseados nos comportamentos observados. Os comportamentos que suportam a liderança carismática abrangem a articulação de uma visão estratégica, às necessidades dos seguidores, assim como a sensibilidade ao ambiente, a audácia para tomar riscos e a disponibilidade de se fazerem sacrifícios para materializar a visão da organização (Conger e Kanungo, 1998). Como alguns líderes carismáticos têm um carácter muito forte, é comum despontarem algumas dificuldades na sucessão.

Comummente estes líderes criam uma dependência nos seus discípulos de tal forma que as capacidades de liderança podem não chegar a se desenvolver. Apesar do líder carismático poder ter um papel de mentor para os seus colaboradores, é difícil para ele desenvolver, nos outros, um poder igual para serem líderes. Outra dificuldade que se pode colocar na problemática da sucessão é a necessidade do líder ser o principal decisor dentro da organização, fomentando a centralização das grandes decisões, não treinando os seus seguidores. Desta maneira, o sucessor, a nível das expectativas e das novas competências que deve possuir, depara-se com um dilema. Para certas posições, são requeridas determinadas capacidades, mas o sucessor pode ter tido poucas oportunidades de as desenvolver e em detrimento ter desenvolvido outras, de modo que se se continuar a focar nessas capacidades, por exemplo, de produção, poderá estar a negligenciar as que são realmente importantes, como as estratégicas (Barroso, 2012).

A considerar, igualmente, no caso da sucessão da empresa familiar, é a qualidade da relação pai-filho, esta é crucial pois tem repercussões directas na capacidade do fundador para ensinar e na capacidade do filho para aprender. O processo de aprendizagem do filho deverá ser uma constante da sua carreira profissional, propiciando o desenvolvimento das competências de liderança (Cabrera-Suárez, 2005).

É importante a consciência do sucedido que não ficará na organização para sempre e que se deve preparar activamente para a sucessão, assegurando-se de que a preparação do sucessor implica o desenvolvimento de práticas que aumentem as novas capacidades necessárias (Bass, 1985).

Weber, autor original do carisma, aponta que uma das soluções para a sucessão seria o facto de o carisma poder ser hereditário. No entanto, o autor admite que o reconhecimento do líder já não seria devido às suas qualidades carismáticas, mas sim, devido à legitimidade da posição que herdou com a sucessão. Assim, Weber (1947) afirma que “...o carisma só pode ser despertado e testado, não pode ser aprendido ou ensinado” (*in* Barroso, 2012 p.20).

No momento da sucessão, Conger (1999) atesta que, embora se possa constituir uma busca carismática, é dúbio que se vá encontrar outro líder carismático que substitua o líder original. Usualmente, o que acontece é que o líder original é substituído por outro mais focado para a gestão.

Uma vez abordado o carisma na sucessão, compete-nos agora descrever (no capítulo seguinte) o processo da sucessão propriamente dita.

1.2.5. Processo de Sucessão

A passagem do testemunho da empresa, quer na sua dimensão de propriedade quer na dimensão de gestão, é de crucial importância e a sua má realização pode dar origem ao “...princípio do fim da empresa familiar, como organização em si mesma, ou eventualmente, o seu fim como empresa familiar, com as características inerentes a este tipo de organização...” (Martins, 1999, p. 51).

O processo de sucessão deve preceder a assunção da gestão da empresa, tratando-se este dum processo lento e complexo, no qual intervêm muitos participantes (Martins, 1999).

O momento da sucessão é visto como crítico para a organização (Schein, 1999), já que envolve um processo complexo quer para o fundador, quer para os possíveis sucessores, subordinados e parceiros comerciais. Para o fundador, o processo é doloroso pois, ainda que possa ser sucedido por um filho ou outro membro familiar em quem confia, está na natureza de um fundador e empreendedor ter dificuldade em deixar aquilo que criou. Embora o fundador possa estar a preparar sucessores, deseja manter um nível elevado de controlo, podendo levar a que os sucessores não aprendam, de forma suficiente, as responsabilidades do trabalho. Por outro lado, para o mesmo autor, nesta fase a empresa enfrenta um desafio, devendo o processo de sucessão ser desenhado de forma a realçar os aspectos da cultura que proporcionam identidade, competências distintivas e protecção contra a ansiedade. Se o fundador ou a sua família ainda forem dominantes na organização pode-se esperar pouca alteração na cultura da organização, mas sim um maior esforço para clarificar, integrar, manter e evoluir a cultura, uma vez que esta ainda é primariamente identificada com o fundador.

Por tudo isto, o processo de sucessão em empresas familiares tem sido referido como a fase mais crítica no ciclo de vida do negócio destas empresas, desembocando em dilemas no sucessor nos vários âmbitos inter ou intrapessoal. A assunção da liderança por parte do sucessor gera-lhe dúvidas constantes que tem de dar resposta. Desde as funções que dele se esperam à forma como, a partir desse momento, deverá relacionar-se com os restantes membros familiares, terminando na turbulência que todo este processo gera, o sucessor depara-se com um conjunto de dilemas (Almeida (coord.), 2011).

A sucessão pode ser observada enquanto um processo, com fases próprias de partida e de chegada, sendo possível identificar os problemas característicos em cada uma dessas fases. Os processos são todavia complexos, envolvendo, geralmente, um conjunto de etapas que têm de ser cumpridas. Contudo, as transições são, em regra, desgastantes mesmo quando convenientemente planeadas, tornando-se ainda mais delicadas quando o contexto de negócio ou de família não é propício (Martins, 1999).

Por outro lado, quando esse processo é bem executado, deixa de expor uma fraqueza para a empresa, transformando-se numa oportunidade. As transições bem sucedidas resultam frequentemente num estreitar de laços entre todos os membros da família, solidificando posições, podendo ainda contribuir para a génese de novas fases de desenvolvimento empresarial agregadas numa visão e missão conjuntas (Martins, 1999).

Podemos considerar como factores críticos para o completo sucesso do processo de sucessão numa empresa familiar, de acordo com o mesmo autor (idem), os presentes na tabela 4.

Tabela 4: Factores críticos no processo de sucessão

Factores críticos	Condições de favorabilidade
Relacionados com o fundador / gestor familiar	
Comprometimento estratégico com a liderança familiar e com a descendência específica	Constitui primeira prioridade, sendo os seus critérios e resultados comunicados aos descendentes favoritos e outros participantes no momento e do modo mais oportuno.
Partilha da alegria e da dor do trabalho e da vida com a família	As recompensas e os desafios são partilhados com os membros familiares; orgulho, excitação e desejo de continuar são inculcadas nas crianças.
Relações com os descendentes	Gradualmente transformadas no tipo adulto/adulto; as duas gerações dão-se bem; os conflitos entre o pai e o(s) filho(s) são resolvidos de uma forma rotineira com ganhos entre ambas as partes; possibilidade de apoio em situações de maior stress.
Expectativas	São razoáveis e partilhadas; os descendentes concordam com as políticas dos pais e estes adaptam-se às necessidades dos descendentes.
Características pessoais	Encoraja os outros a envolverem-se; tem outros interesses; procura novas oportunidades na vida; procura conselhos e opiniões; receptivo a diferentes pontos de vista.
Relacionados com os descendentes	
Responsabilidade actual e percebida, competência e capacidade de decisão	Combinam as qualificações de um gestor de topo com o desempenho acumulado e as capacidades de crescimento demonstradas; a credibilidade é alcançada com o progresso e a formação; auto-confiantes e abertos à aprendizagem.
Relações com os outros	São fortes e maximizam a auto-confiança, através de acompanhamento e formação, tendo um executivo não-familiar como chefe e partilhando o espírito de grupo com outros executivos e membros da família.
Comprometimento estratégico com a empresa familiar	Forte, quando os descendentes se querem juntar à firma; sentem-se desejados e profundamente bem-vindos; não são pressionados pelos pais para serem executivos ou sucessores; podem escolher se querem juntar-se ou não à empresa familiar.
Relacionados com a empresa	
A cultura corporativa e a estrutura organizacional	Reforçar a continuidade, controle dos factores de sucesso da empresa pelos membros familiares e papel-chave dos proprietários nas decisões estratégicas; a estrutura providencia autonomia e orientação apropriadas, com delineação de possíveis caminhos em termos de carreiras profissionais.
Saúde e perspectivas	Oportunidades para os descendentes mostrarem competências/capacidades:
Se o negócio cresce:	• em diferentes áreas;
Se o negócio estabiliza:	• na aprendizagem e aderência às regras básicas;
Se o negócio decresce:	• no controle às crises, no sentido de evitar desastres.

Fonte: Adaptado de Martins (1999, p. 56)

A sucessão, como processo de transferência do poder (Lodi, 1987), envolve três grupos de medidas que antecedem o acto sucessório:

- A formação de base dos sucessores;
- O seu plano de desenvolvimento;
- As medidas de carácter organizacional e jurídico.

A primeira compreende a educação recebida desde o berço do futuro sucessor, os princípios éticos e morais recebidos pela família e a vocação despertada pelo legado e consequente adopção e aprendizagem do valor compromisso. É também importante a formação académica e experiência profissional fora da empresa familiar. Esta última afigura-se como útil na medida em que os erros do futuro sucessor sejam feitos longe da empresa e não prejudiquem a imagem profissional (Lodi, 1987).

No que diz respeito à segunda fase, esta debruça-se sobre o desenvolvimento do sucessor. Aqui temos o seu conhecimento do negócio: operações de compras, vendas, distribuição e processo produtivo. Outro componente é a formação contínua, o contacto com o ensino superior deve existir de modo a haver uma reciclagem constante de conhecimentos (idem).

A terceira fase das medidas diz respeito a modificações estruturais da empresa de modo a preparar e simplificar o caminho do sucessor. Diversas medidas poderão aqui ser tomadas a nível societário de modo a fortalecer a posição dos sucessores no vértice da empresa, por exemplo, transmissão de quotas ou acções ou acordos de accionistas visando uma sucessão pacífica. Não menos importante, nesta fase, uma sucessão bem-sucedida precisa de um bom aconselhamento jurídico para tudo ocorrer sem sobressaltos e conflitos no seio da família (Lodi, 1987).

Após aflorarmos o processo de sucessão, mencionar-se-ão as figuras centrais do processo – o sucessor e o sucedido.

1.2.6. Os Protagonistas – Sucessor e Sucedido

O processo de sucessão é um processo complexo e diligente que se prorroga no tempo, daí que não se possa considerar um acontecimento de um momento específico nem ser visto como mera substituição do dono ou administrador da empresa por um novo membro. É um processo em que se dá a substituição de uma geração por outra, e começa muito mais cedo do que o acto solene e público em que realmente se dá a sucessão. Inicia-se logo que a nova

geração toma consciência da existência de uma empresa familiar, à qual é necessário dar continuidade. A partir dessa consciencialização há um maior envolvimento e cumplicidade das duas gerações e daí iniciam-se trocas de saberes de forma natural ao longo do tempo, em que os sistemas família e empresa se vão redefinindo (Paulo, 2009).

Esta complexidade é influenciada por vários factores que segundo Ussman (1994) os descreve quer da perspectiva do sucessor quer do sucedido.

Neste sentido, a saída da primeira geração é mais dolorosa pois o fundador sente uma profunda tristeza de perceber que chegou o fim. Existe, por parte do fundador, um sentimento muito forte de posse relativamente à empresa que dificulta a transferência de poderes. Estes indivíduos têm uma tendência para desvalorizar as competências dos filhos, o que gera conflitos. Há também que realçar a incapacidade de serem formadores, pois aquilo que os torna bons profissionais e por conseguinte criadores de empresas são características contrárias a um bom formador gerando conflitos. Daí ser benéfico pensar num mentor para o sucessor. O fundador, que sempre lutou pela sobrevivência da empresa, acaba por pô-la em causa nos últimos tempos de comando (paradoxo) pois é um dos intervenientes que mais sofre, mas que em simultâneo mais dificulta a sucessão (idem).

Esta complexidade, para o mesmo autor (idem), deve-se à capacidade de dirigir ser inata no fundador, mas é discutível nos sucessores. Há o desejo dos fundadores em verem os filhos à frente dos destinos da empresa, mas nada garante que a capacidade de liderar e a orientação para o negócio dos sucessores tenha a mesma qualidade da do fundador ou à sua semelhança que lhes seja inata.

Ainda na perspectiva de Ussman (1994), no que diz respeito ao pessoal da empresa, os empregados mais antigos ficam receosos pois mantinham uma relação informal e de amizade com o patrão e com a entrada do filho, muitas vezes, a relação é diferente. Dá-se também a entrada de empregados novos com modos de trabalho diferentes. Os “Antigos” valorizam a lealdade, a estabilidade e a segurança, enquanto que os “Novos” desejam profissionalismo, mudança e desenvolvimento. Compete ao sucessor gerir muito bem esta complexa situação.

Em suma, podemos afirmar que se o sucessor aceitar o seu novo cargo como uma oportunidade pessoal e revelar-se empenhado na sua prosperidade e simultaneamente aliar à sua motivação a sua competência profissional, de maneira a implementar as mudanças necessárias, requeridas pela organização, a empresa familiar reúne os ingredientes essenciais ao sucesso.

E como, à volta do nosso tema central, que é a sucessão, não figuram só os protagonistas, mas também as expectativas dos funcionários acerca dela, seguidamente abordaremos o conceito de expectativas.

1.3. Expectativas

No contexto do presente trabalho, afluiremos de seguida uma breve caracterização daquilo que comumente se entende por expectativa e é relevante para o efeito.

As expectativas são vitais para o ser humano e estão presentes desde uma simples ida ao cinema ou na visita a um amigo, pois tem sempre subjacente a expectativa de que se deverá obter determinado resultado com esse comportamento específico.

De acordo com Pieron (1989), enquanto humanos, as nossas crenças são a base das nossas ações, reagimos de acordo com o que acreditamos ou percebemos, a expectativa pode definir-se como uma atitude de espera com um grau de esperança, que se relaciona com projetos pessoais e profissionais (*in* Coelho, 2012).

De um modo geral, as expectativas têm génese ou em experiências prévias do indivíduo, levando-o a associar a obtenção de determinado resultado em prol da execução de um determinado comportamento, em obediência a um sinal, ou então formadas através de relatos/histórias acontecidas a outras pessoas (Serra, Antunes, & Firmino, 1986).

Neste trabalho quando nos referimos às expectativas dos funcionários, é numa óptica de expectativa de resultado como aponta Bandura (1978 *in* Serra, Antunes, e Firmino, 1986), isto é, o juízo feito por estes de que determinado comportamento específico, neste caso a sucessão, leva à obtenção de uma dada consequência, no caso - a valores mais altos ou baixos na avaliação das competências de gestão. Falamos de expectativas porque a sucessão ainda não se consumou, mas está prevista.

CAPÍTULO II – PLANO DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

2.1. Estudo Empírico

É nosso intuito desenvolver o problema da sucessão em empresas familiares, recorrendo aqui aos temas do processo de sucessão, os seus obstáculos e a dicotomia presente no êxito da continuidade: modernidade e tradição, sem esquecer os protagonistas em causa, o sucessor e o sucedido, sendo neste contexto que se desenvolve o presente estudo.

Atendendo aos objectivos e questões de investigação, o método que se adequa à realização desta investigação é o estudo de caso.

Esta é uma investigação empírica, na qual se fazem observações para compreender melhor o objecto de estudo (Hill e Hill, 2012) pressupondo a recolha de dados.

Esta abordagem metodológica surge como a mais adequada quando se visa a exploração de acontecimentos complexos em que há uma concomitância de diversos factores. Em tais situações, para a procura de respostas para “como?” e “porquê?” e quando o investigador pretende apreender toda a engrenagem do processo o estudo de caso afigura-se viável (Yin, 2001).

O estudo de caso, define-o o mesmo autor, como a investigação de fenómenos contemporâneos no seu contexto real, aplicando-se quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes, recorrendo a múltiplas fontes de evidência. Neste caso, estuda-se o fenómeno sucessório e as suas consequências a nível organizacional nomeadamente na liderança.

2.2. Finalidade e Objectivos

2.2.1. Finalidade

Constitui-se como principal finalidade do presente estudo:

Saber o que é que os trabalhadores esperam, na sua organização, com a sucessão, isto é, com uma nova liderança.

2.2.2. Objectivos Gerais

Para o estudo traçaram-se os seguintes objectivos gerais:

- Descrever a sucessão na empresa;
- Caracterizar a empresa familiar.

2.2.3. Objectivo Específico

Para o estudo delineou-se o seguinte objectivo específico:

- Analisar as expectativas dos funcionários perante o processo de sucessão no que diz respeito à liderança e cultura organizacional.

2.3. Desenho da Investigação

Expomos o tipo de estudo, seguido da população, com respectiva caracterização e enquadramento legal. De seguida, abordamos as variáveis seguidas do instrumento de recolha de dados. Posteriormente descrevemos a recolha e tratamento de dados e respectivo estudo de validação do conteúdo.

2.3.1. Tipo de Estudo

Com base nos objectivos, construímos um estudo observacional, correlacional e transversal, no qual pretendemos comparar a apreciação dos trabalhadores, na sua situação actual e suas expectativas, relativamente à sucessão da empresa onde trabalham.

2.3.2. População

Para a investigação recorreu-se a uma empresa familiar no sector da confeitaria que permitisse o acesso e colaboração à informação. Desta feita, a eleita foi a empresa nacional que designamos de Confeitaria X Lda. (nome fictício, dado o pedido de confidencialidade).

É sobre esta empresa que pretendemos retirar conclusões que, neste caso, é sinónimo de população (Hill e Hill, 2012). Foram recolhidos dados de todos os funcionários. Constituiu-se

como critério de inclusão não exercer funções na direcção e gerência, ficando assim constituída por trinta indivíduos.

A denominação social da empresa é Confeitaria X, Lda., cujo início remonta a 1955 e tem como actividade económica a fabricação de produtos de confeitaria.

Apresenta-se na estrutura jurídica de sociedade por quotas. Possui actualmente trinta e três colaboradores.

2.3.2.1. Enquadramento Legal da Confeitaria X Lda

A Confeitaria X Lda. é uma sociedade comercial por quotas. De acordo com o Decreto-Lei n.º 262/86, de 02 de Setembro, o Código das Sociedades Comerciais no artigo 197º, 1 afirma que: “Na sociedade por quotas o capital está dividido em quotas e os sócios são solidariamente responsáveis por todas as entradas convencionadas no contrato social, conforme o disposto no artigo 207.º.” O capital social é uma cifra representativa da soma dos valores nominais das participações sociais fundadas em entradas em dinheiro e/ou em espécie. Estas entradas devem ter um valor idêntico ou superior ao valor atribuído àquelas participações (partes, quotas ou acções) - artigo 25º, 1 (Abreu, 2009).

A opção por este tipo de sociedade permite um maior controlo da parte de quem detém a titularidade das participações, podendo concentrar-se na mão de um número muito restrito de sócios, normalmente, os membros da família, ou terceiros relacionados com ela, acautelando deste modo o acesso a investidores estranhos ao negócio.

Relativamente a alguns conceitos e caracterizações deste tipo de sociedades, podemos sintetizar que nas sociedades por quotas cada sócio responde não apenas pela própria entrada (em dinheiro e/ou em espécie) mas também (nas sociedades pluripessoais), solidariamente com os outros sócios, por todas as entradas convencionadas no contrato social (artigo 197º, 1). A regra das sociedades por quotas é os sócios não responderem pelas obrigações dos sócios; pelas dívidas da sociedade só ela, com o seu património responde – artigo 197º, 3 (Abreu, 2009).

A gerência é representada pelos sócios da empresa - W e Y, marido e mulher, pessoas singulares com capacidade jurídica plena, estando designados no contrato de sociedade conforme o disposto no artigo 252.º no mesmo código (comercial).

A sucessão na Confeitaria X Lda. pode passar pela transmissão da quota por morte ou transmissão em vida através da cessão das quotas.

No que concerne à transmissão por morte esta pode ser feita através de testamento. O testamento é um negócio jurídico unilateral (só tem uma parte o autor), pessoal (exprime a vontade própria do testador), individual (só pode ser feito por uma pessoa), *mortis causa* (só produz efeito em morte do autor) que é livremente revogável e formal (Proença, 2009). O Código Civil, no artigo 2179.º nº 1, descreve-o como “... o acto unilateral e revogável pelo qual uma pessoa dispõe, para depois da morte, de todos os seus bens ou de parte deles.” Não olvidando as suas limitações constantes no Código das Sociedades Comerciais no artigo 225.º, nº 1, 2, 3, 4 e 5.

1 - O contrato de sociedade pode estabelecer que, falecendo um sócio, a respectiva quota não se transmitirá aos sucessores do falecido, bem como pode condicionar a transmissão a certos requisitos, mas sempre com observância do disposto nos números seguintes.

2 - Quando, por força de disposições contratuais, a quota não for transmitida para os sucessores do sócio falecido, deve a sociedade amortizá-la, adquiri-la ou fazê-la adquirir por sócio ou terceiro; se nenhuma destas medidas for efectivada nos 90 dias subsequentes ao conhecimento da morte do sócio por algum dos gerentes, a quota considera-se transmitida.

3 - No caso de se optar por fazer adquirir a quota por sócio ou terceiro, o respectivo contrato é outorgado pelo representante da sociedade e pelo adquirente.

4 - Salvo estipulação do contrato de sociedade em sentido diferente, à determinação e ao pagamento da contrapartida devida pelo adquirente aplicam-se as correspondentes disposições legais ou contratuais relativas à amortização, mas os efeitos da alienação da quota ficam suspensos enquanto aquela contrapartida não for paga.

5 - Na falta de pagamento tempestivo da contrapartida os interessados poderão escolher entre a efectivação do seu crédito e a ineficácia da alienação, considerando-se neste último caso transmitida a quota para os sucessores do sócio falecido a quem tenha cabido o direito àquela contrapartida.

No que concerne à transmissão em vida temos a figura jurídica da cessão. Está consagrada no artigo 228.º, o qual enumera os seguintes requisitos e especificidades:

1 - A transmissão de quotas entre vivos deve ser reduzida a escrito.

2 - A cessão de quotas não produz efeitos para com a sociedade enquanto não for consentida por esta, a não ser que se trate de cessão entre cônjuges, entre ascendentes e descendentes ou entre sócios.

3 - A transmissão de quota entre vivos torna-se eficaz para com a sociedade logo que lhe for comunicada por escrito ou por ela reconhecida, expressa ou tacitamente.

A transmissão voluntária (ou cessão) de quotas, relativamente a sociedades por quotas, é, em regra, livre quando realizada entre cônjuges, entre ascendentes e descendentes ou entre sócios (artigo 228º, 2, 2ª parte). Fora destes casos, em regra também, a cessão de quotas, só é eficaz para com a sociedade quando por esta seja consentida. O consentimento é em princípio dado por deliberação dos sócios que, por norma, não exige unanimidade, bastando-se com a maioria dos votos emitidos (artigos 230º, 2, 5, 6, 250º, 3). Contudo, aquelas regras podem ser derogadas pelo estatuto social, que tanto pode reforçar o relativo fechamento (resultante de tais regras dispositivas) da sociedade por quotas como abri-la mais à possibilidade de saídas e entradas de sócios. Com efeito, pode o estatuto proibir a cessão de quotas, exigir o consentimento da sociedade para todas ou algumas das cessões, em regra livres, condicionar o consentimento social a determinados requisitos; mas pode também dispensar o consentimento da sociedade para todas ou certas cessões (artigo 229º, 1,2,3,5) (Abreu, 2009).

Na empresa em questão, em conversa com os sócios, estes demonstraram a sua preferência por esta última figura e cederam-nos a minuta do contrato que pretendem celebrar com a sobrinha, a qual se pode observar no anexo II.

2.3.2.2. Caracterização da Empresa e Historial

A Confeitaria X remonta ao ano de 1955, quando o pai de W começou a produzir os produtos.

Era uma empresa de cariz familiar, contando na altura já com doze funcionários produzindo três produtos em moldes artesanais, sem qualquer tecnologia industrial.

Na década de setenta surgiu a firma Confeitaria X Lda., de que foram sócios fundadores o pai de W e W e um irmão deste.

A partir desta década deu-se o primeiro passo para a modernização da empresa, embora sem grandes investimentos, com a remodelação dos equipamentos existentes. Contava, à data, vinte funcionários ao seu serviço.

Em 1980 começou a mecanização automática, originando produções consideráveis e a ampliação da gama de produtos. A partir desta década deu-se o passo mais marcante em tecnologia e renovação da maquinaria.

Actualmente, a empresa é constituída por dois sócios gerentes W e sua esposa Y. Neste percurso de evolução D, sobrinha e sucessora, também entrou no negócio e certifica-se da prosperidade e continuação da empresa.

O sócio W, desde a sua infância, que se encontra envolvido com a empresa, mas foi depois da sua passagem no serviço militar obrigatório que oficialmente entrou na fábrica, juntamente com o pai e irmão. E com o contributo de W, juntamente com a sua esposa (Y), também constituída sócia, a empresa cresceu de modo notável. A apetência para os negócios transformou a empresa numa PME Líder, e o artesanal deu lugar ao industrial e a produção passou rapidamente de quilos a toneladas. A sobrinha iniciou funções na empresa em 2011, comparativamente aos tios, teve uma entrada mais tardia na empresa. Possui um nível académico superior e desta forma também já deu um impulso de modernidade à empresa.

Presentemente, a empresa conta com tecnologia de ponta e fabrica cerca de cinquenta referências diferentes de produtos. Além do fabrico, possui uma frota de camiões e carrinhas de mercadorias para distribuição e comercialização dos seus produtos.

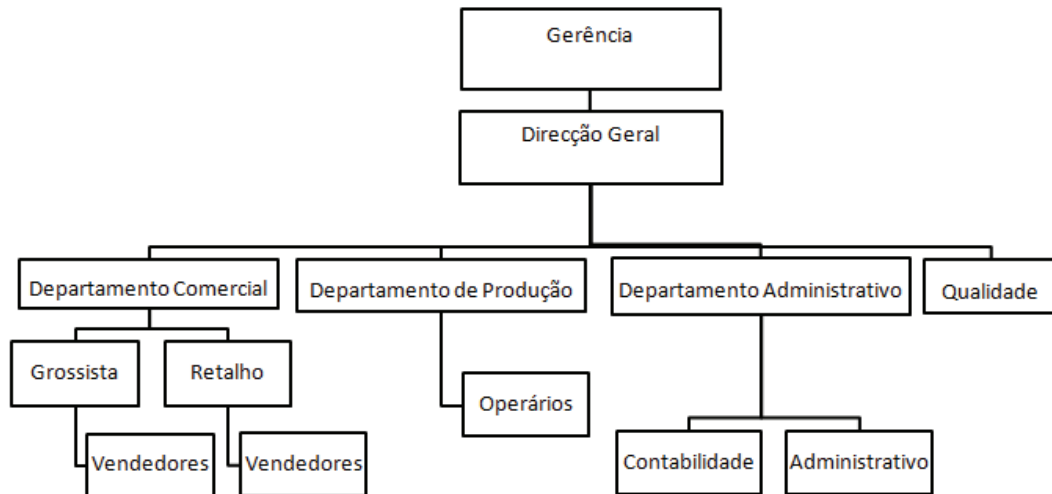
A Confeitaria X Lda. comercializa junto de grossistas e retalho, sendo a sua clientela maioritariamente nacional, também exporta para a Europa e PALOP visa a curto prazo aumentar as exportações.

Mediante dados fornecidos pela empresa, a facturação anual desta é de dois milhões de euros (referente ao ano civil 2013) e alcança a produção diária de catorze toneladas de produto, sendo PME Líder há cinco anos.

2.3.2.3. Organização Funcional

No que concerne à organização está presente uma departamentalização funcional desenvolvida e adoptada pela organização. Este modelo permite a agregação de sinergias resultantes do agrupamento de tarefas, competências e objectivos comuns (Almeida, Arnaldo, Coelho, Lisboa, e Martins, 2011).

Figura 3: Organigrama da empresa



Fonte: Confeitaria X Lda.

Missão: A Confeitaria X Lda. estabelece como missão a de corresponder às exigências dos diferentes tipos de clientes/mercados, com vista à satisfação total e fidelização dos seus consumidores.

Valores: A Confeitaria X Lda. tem como valores a integridade, transparência e qualidade.

2.3.2.4. Caracterização Sócio-Demográfica

No que diz respeito à caracterização sócio-demográfica, foram inquiridos trinta colaboradores e podemos observar, na tabela 5, a idade, sexo, formação académica, estado civil e sector de actividade dos colaboradores da empresa.

Tabela 5: Caracterização sócio-demográfica

	Frequência (n = 30)	Percentagem (%)
Idade		
Dos 18 aos 30 anos	1	3,3
Dos 31 aos 43 anos	10	33,3
Dos 44 aos 56 anos	15	50
Mais de 56 anos	4	13,3
Sexo		
Feminino	20	66,7
Masculino	10	33,3
Formação Académica		
1º Ciclo	3	10
2º Ciclo	7	23,3
3º Ciclo	3	10
Secundário	16	53,3
Licenciatura	1	3,3
Estado Civil		
Casado	24	80
Não Casado	6	20
Sector		
Produção	17	56,7
Administrativo	3	10
Comercial	10	33,3

Quanto à idade constata-se que o grupo mais representado é o dos 44 aos 56 anos com 50% seguido do de 31 aos 43 anos com 33.3%, sendo o menos representado a faixa etária dos 18 aos 30 anos (3.3%).

O sexo mais em evidência na empresa é o feminino com 66.7% e quanto ao estado civil o mais representativo é o casado (80%).

No que diz respeito à formação académica é o secundário que se destaca com 53.3%, seguido do 2º ciclo com 23.3%. A menos representada é a licenciatura com 3.3%.

No âmbito do sector, o que mais se destaca é a produção com representação de 56.7 % e menos representado o administrativo com 10%.

2.4. Variáveis

Para dar resposta aos objectivos do estudo constituíram-se as variáveis relacionadas com as características socio-demográficas onde se incluem sexo, idade, escolaridade, estado civil e sector.

Num segundo bloco, referente à cultura organizacional, foram incluídas variáveis relacionadas com os papéis e competências retiradas de Felício, Lopes, Salgueiro, e Parreira (2007).

Como variáveis relacionadas com os papéis temos:

- Inovador
- *Broker*
- Produtor
- Director
- Coordenador
- Monitor
- Facilitador
- Mentor

Com as respectivas vinte e quatro competências associadas:

- Conviver com a mudança
- Pensamento criativo
- A gestão da mudança
- Criar e manter uma base de poder
- Negociar acordos e compromissos
- Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes
- Produtividade e motivação pessoal
- Motivar os outros
- Gestão do tempo e do stresse
- Tomar iniciativas e ser decidido
- Fixação de metas
- Delegação eficaz

- Planificação
- Organização e desenho
- Controlo
- Reduzir a sobrecarga de informação
- Analisar a informação criticamente
- Apresentar a informação: redigir com eficácia
- Criação de equipas
- Tomada de decisões participativa
- Gestão do conflito
- Auto-compreensão e compreensão dos outros
- Comunicação interpessoal
- Desenvolvimento dos subordinados

Estas variáveis foram operacionalizadas como nominais ordinais.

2.5. Instrumento de Recolha de Dados

No caso em apreço, considerando os objectivos, as características da população e tentando evitar ou minimizar os receios na identificação dos informantes optamos pela utilização do método de investigação através do inquérito por questionário auto administrado. O inquérito é constituído por duas partes: na primeira, por características sócio-demográficas (construída para o efeito) e, na segunda, utilizamos o questionário de Competências de Gestão de Felício, Lopes, Salgueiro, e Parreira (2007) (anexo I). Foram avaliados papéis e competências, numa escala com quarenta e oito itens operacionalizados, numa escala do tipo Likert, com sete pontos variando de nunca (1), muito raramente (2), raramente (3), por vezes (4), frequentemente (5), muito frequentemente (6) e sempre (7). Sendo o mesmo para comparar a situação actual e as expectativas, relativamente a essas competências e papéis, na sucessão da confeitaria X Lda..

Este instrumento foi desenvolvido e adaptado pelos autores acima referenciados de modo a permitir observar as competências de gestão. No nosso caso, recorreremos a este instrumento para, com os resultados obtidos, nas competências de gestão, serem comparados

com dois momentos cruciais da empresa: a situação actual e as expectativas dos funcionários na futura liderança.

Avaliou-se a fidelidade que se revelou numa forma geral de razoável (0.668) a boa (0.839) conforme Pestana e Gageiro (2008).

No nosso caso os valores do Alpha de Cronbach são mais baixos comparativamente aos de Felício, Lopes, Salgueiro, e Parreira (2007) porque a dimensão da população também é mais reduzida (194 indivíduos para 30) conforme se pode constatar na tabela 6.

Tabela 6: Itens e Alpha de Cronbach de cada papel

Papéis	Competências	Itens	Alpha de Cronbach - Papéis-Situação Actual	Alpha de Cronbach - Papéis-Expectativas	Alpha de Cronbach –Papéis- Felício Lopes, Salgueiro, Pereira; 2007
Inovador	1 - Conviver com a mudança	12; 45	0,777	0,805	0,919
	2 - Pensamento criativo	8; 21			
	3 - A gestão da mudança	6; 36			
Broker	4 - Criar e manter uma base de poder	7; 31	0,674	0,726	0,879
	5 - Negociar acordos e compromissos	15; 38			
	6 - Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	29; 44			
Produtor	7 - Produtividade e motivação pessoal	40; 48	0,733	0,668	0,876
	8 - Motivar os outros	1; 13			
	9 - Gestão do tempo e do stress	24; 43			
Director	10 - Tomar iniciativas e ser decidido	27; 47	0,700	0,669	0,845
	11 - Fixação de metas	9; 28			
	12 - Delegação eficaz	33; 39			
Coordenador	13 - Planificação	14; 23	0,766	0,750	0,924
	14 - Organização e desenho	3; 42			
	15 - Controlo	17; 41			
Monitor	16 - Reduzir a sobrecarga de informação	26; 32	0,685	0,778	0,887
	17 - Analisar a informação criticamente	22; 37			
	18 - Apresentar a informação: redigir com eficácia	19; 30			
Facilitador	19 - Criação de equipas	2; 18	0,780	0,829	0,943
	20 - Tomada de decisões participativa	11; 34			
	21 - Gestão do conflito	20; 35			
Mentor	22 - Autocompreensão e compreensão dos outros	25; 46	0,839	0,828	0,925
	23 - Comunicação interpessoal	4; 16			
	24 - Desenvolvimento dos subordinados	5; 10			

Através desta tabela, podemos observar que os valores de *Alpha de Cronbach* são mais elevados nos papéis de mentor na situação actual com 0,839 e facilitador e mentor, nas expectativas, com 0,829 e 0,828 respectivamente. No que diz respeito aos mais baixos temos os papéis de produtor e director (nas expectativas) com 0,668 e 0,669.

2.6.Procedimentos de Recolha de Dados e Aspectos Éticos

Para a entrega do questionário procedeu-se previamente à autorização da gerência da empresa através do pedido formalizado em carta (anexo III), o qual foi deferido.

Este inquérito por questionário foi entregue, em mão, pela direcção a cada funcionário, de modo individual, sendo explicado, a cada um, o seu propósito e modo de preenchimento.

Os questionários foram entregues em Maio de 2014 e foi-lhes dado um dia para o seu preenchimento.

Para a recepção destes, foi previamente acordado que seriam entregues ao responsável de produção, e só quando este os reunisse na totalidade, é que chegariam a ser objecto de estudo, de modo a assegurar o anonimato e confidencialidade.

O anonimato foi assegurado pela ausência do nome no questionário, pelo seu preenchimento fora do local de trabalho e pela posterior entrega conjunta, destes ao responsável de produção, para só depois serem objecto de análise.

2.7.Tratamento de Dados

Tendo em conta os objectivos do caso, recorreremos à estatística descritiva, através da distribuição de frequências, medidas de tendência central (média e mediana) e medidas de dispersão (mínimos, máximos e desvio padrão).

Avaliaram-se os pressupostos para a utilização de testes paramétricos para amostras emparelhadas (correlações). Como não se observaram em algumas dimensões correlações estatisticamente significativas optámos pela utilização do teste não paramétrico equivalente (Wilcoxon). Definiu-se como nível de significância 5%.

Para o tratamento de dados recorreu-se ao programa informático de estatística: *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 20 para Macintosh.

CAPÍTULO III – RESULTADOS

Relativamente à distribuição das competências conforme as medidas de estatística descritiva, conforme podemos observar na tabela 7 da página seguinte, na situação actual, os mínimos e máximos tem maior amplitude (1-5) nas competências: pensamento criativo, negociar acordos e compromissos, motivação dos outros, planificação, organização e desenho, controlo, gestão do conflito e comunicação interpessoal. A menor amplitude (3-4) observa-se nas competências: criar e manter uma base de poder e analisar a informação criticamente. Na média, a situação actual tem o valor mais baixo de 2,68 na competência de criação de equipas. Relativamente a valores intermédios de média, por ordem crescente, observamo-los nas competências de gestão de mudança, gestão de conflito, analisar a informação criticamente, apresentar a informação com: redigir com eficácia, planificação e gestão do tempo e *stress*, fixação de metas, tomar iniciativas e ser decidido, controlo e finalmente criar e manter uma base de poder. A média mais elevada reporta-se à produtividade e motivação pessoal com 4,45, assim como, apresenta o valor mais alto de mediana com 5. O valor mais baixo de mediana reporta-se à competência de criação de equipas 2,75.

Tabela 7: Distribuição das competências conforme as medidas de estatística descritiva na situação actual

Competências	Situação actual		
	Mínimos e Máximos	Média e Desvio Padrão	Mediana
1 - Conviver com a mudança	2-5	2,93 ± 0,80	3,00
2 - Pensamento criativo	1-5	2,97 ± 1,10	3,00
3 - A gestão da mudança	2-4	3,05 ± 0,62	3,00
4 - Criar e manter uma base de poder	3-4	3,70 ± 0,34	3,75
5 - Negociar acordos e compromissos	1-5	3,00 ± 1,02	3,00
6 - Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	1-4	2,83 ± 0,78	3,00
7 - Produtividade e motivação pessoal	3-5	4,45 ± 0,72	5,00
8 - Motivar os outros	1-5	3,00 ± 1,15	3,00
9 - Gestão do tempo e do stress	2-5	3,33 ± 0,74	3,50
10 - Tomar iniciativas e ser decidido	2-5	3,47 ± 0,90	4,00
11 - Fixação de metas	2-5	3,33 ± 1,04	3,00
12 - Delegação eficaz	1-4	2,82 ± 0,65	3,00
13 - Planificação	1-5	3,25 ± 0,96	3,25
14 - Organização e desenho	1-5	2,93 ± 0,87	3,00
15 - Controlo	1-5	3,53 ± 0,90	3,75
16 - Reduzir a sobrecarga de informação	2-4	3,00 ± 0,64	3,00
17 - Analisar a informação criticamente	3-4	3,18 ± 0,31	3,00
18 - Apresentar a informação: redigir com eficácia	2-5	3,23 ± 0,73	3,00
19 - Criação de equipas	2-4	2,68 ± 0,77	2,75
20 - Tomada de decisões participativa	1-4	2,73 ± 0,80	3,00
21 - Gestão do conflito	1-5	3,08 ± 1,04	3,00
22 - Autocompreensão e compreensão dos outros	1-4	2,78 ± 0,80	3,00
23 - Comunicação interpessoal	1-5	2,73 ± 1,02	3,00
24 - Desenvolvimento dos subordinados	2-4	2,88 ± 0,65	3,00

Na distribuição dos papéis conforme as medidas de estatística descritiva, na situação actual, verifica-se, na tabela 8, maior amplitude nos mínimos e nos máximos, nos papéis de produtor (2-5) facilitador e mentor (1-4), tendo o valor nos restantes papéis de 2-4. A média mais elevada tem o papel de produtor com o valor de 3,59, sendo o papel com maior mediana 3,50. A média mais baixa é de 2,80 no papel de mentor e 2,83 no papel facilitador. Com valores intermédios de média temos os papéis, por ordem crescente, monitor, *broker*, director e coordenador.

Tabela 8: Distribuição dos papéis conforme as medidas de estatística descritiva na situação actual

Papéis	Situação actual		
	Mínimos e Máximos	Média e Desvio Padrão	Mediana
Inovador	2-4	$2,98 \pm 0,65$	3,00
<i>Broker</i>	2-4	$3,18 \pm 0,49$	3,17
Produtor	2-5	$3,59 \pm 0,68$	3,50
Director	2-4	$3,21 \pm 0,68$	3,42
Coordenador	2-4	$3,24 \pm 0,66$	3,42
Monitor	2-4	$3,14 \pm 0,40$	3,17
Facilitador	1-4	$2,83 \pm 0,68$	3,00
Mentor	1-4	$2,80 \pm 0,70$	3,00

Relativamente à distribuição das competências conforme as medidas de estatística descritiva, relativos às expectativas, na tabela 9, observamos que em todas estas medidas os resultados são similares. Mais detalhadamente, nas expectativas observamos que é na competência de tomar iniciativas e ser decidido que se revela maior amplitude (1-5), sendo esta a que apresenta a menor média 4,10. Relativamente às competências de produtividade e motivação pessoal e analisar a informação criticamente, constatamos que não existe variação de amplitude (5-5), assim como, apresentam o valor máximo na mediana (5) e os valores mais elevados de média (4,85 e 5 respectivamente).

Tabela 9: Distribuição das competências expectadas conforme as medidas de estatística descritiva

Competências	Expectativas		
	Mínimos e Máximos	Média e Desvio Padrão	Mediana
1 - Conviver com a mudança	3-5	4,43 ± 0,67	4,75
2 - Pensamento criativo	4-5	4,60 ± 0,50	5,00
3 - A gestão da mudança	3-5	4,52 ± 0,64	5,00
4 - Criar e manter uma base de poder	4-5	4,18 ± 0,23	4,00
5 - Negociar acordos e compromissos	2-5	4,42 ± 0,93	5,00
6 - Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	3-5	4,50 ± 0,60	5,00
7 - Produtividade e motivação pessoal	5-5	4,85 ± 0,23	5,00
8 - Motivar os outros	3-5	4,48 ± 0,64	4,75
9 - Gestão do tempo e do stresse	3-5	4,28 ± 0,55	4,50
10 - Tomar iniciativas e ser decidido	1-5	4,10 ± 0,97	4,50
11 - Fixação de metas	4-5	4,58 ± 0,40	4,50
12 - Delegação eficaz	2-5	4,47 ± 0,90	5,00
13 - Planificação	3-5	4,45 ± 0,58	4,50
14 - Organização e desenho	2-5	4,50 ± 0,66	4,75
15 - Controlo	4-5	4,65 ± 0,44	5,00
16 - Reduzir a sobrecarga de informação	3-5	4,47 ± 0,52	4,50
17 - Analisar a informação criticamente	5-5	5,00 ± 0,00	5,00
18 - Apresentar a informação: redigir com eficácia	3-5	4,60 ± 0,56	5,00
19 - Criação de equipas	3-5	4,47 ± 0,68	4,50
20 - Tomada de decisões participativa	2-5	4,23 ± 0,86	4,50
21 - Gestão do conflito	2-5	4,30 ± 0,84	4,50
22 - Autocompreensão e compreensão dos outros	3-5	4,42 ± 0,66	4,50
23 - Comunicação interpessoal	3-5	4,57 ± 0,63	5,00
24 - Desenvolvimento dos subordinados	4-5	4,48 ± 0,48	4,50

No que diz respeito às expectativas, na tabela 10 observamos que, a amplitude dos mínimos e máximos varia entre 3-5, nos papéis *broker*, director, facilitador e mentor e 4-5, nos papéis inovador, produtor, coordenador e monitor. A média tem o valor mais baixo (4,33) no papel facilitador e o valor mais elevado 4,69 no papel monitor. Os valores intermédios da média encontram-se, por ordem crescente, no papel mentor, inovador, coordenador e produtor. A mediana varia entre 4,50 e 4,67.

Tabela 10: Distribuição dos papéis expectados conforme as medidas de estatística descritiva

Papéis	Expectativas		
	Mínimos e Máximos	Média e Desvio Padrão	Mediana
Inovador	4-5	4,52 \pm 0,45	4,58
<i>Broker</i>	3-5	4,37 \pm 0,46	4,67
Produtor	4-5	4,54 \pm 0,38	4,67
Director	3-5	4,38 \pm 0,54	4,50
Coordenador	4-5	4,53 \pm 0,44	4,58
Monitor	4-5	4,69 \pm 0,32	4,67
Facilitador	3-5	4,33 \pm 0,65	4,50
Mentor	3-5	4,49 \pm 0,48	4,50

Nas dimensões de análise das diferenças das competências entre os dois momentos, tal como nos indica a tabela 11, as expectativas são superiores às da situação actual. A ordenação média mais elevada é a da competência de conviver com a mudança (com 17,12 valores). A produtividade e a motivação pessoal é a competência que apresenta valores mais baixos (10,08 valores). Como ordenações médias intermédias consideramos as competências, por ordem crescente: auto-compreensão e compreensão dos outros; apresentar ideias: apresentações verbais eficazes; analisar a informação criticamente; fixação de metas; planificação e delegação eficaz.

Tabela 11: Análise das diferenças das competências entre os dois momentos

Competências	Ordenações Médias/Mean Ranks	Teste de t para Amostra Emparelhada	
		Valor Teste	Sig
1 - Conviver com a mudança	17,12 a)	-4,401	0,000
2 - Pensamento criativo	13,50 a)	-4,522	0,000
3 - A gestão da mudança	13,50 a)	-4,497	0,000
4 - Criar e manter uma base de poder	11,00 a)	-4,200	0,000
5 - Negociar acordos e compromissos	14,62 a)	-3,554	0,000
6 - Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	15,48 a)	-4,707	0,000
7 - Produtividade e motivação pessoal	10,08 a)	-2,644	0,008
8 - Motivar os outros	14,96 a)	-4,477	0,000
9 - Gestão do tempo e do stresse	14,00 a)	-4,638	0,014
10 - Tomar iniciativas e ser decidido	13,34 a)	-2,469	0,000
11 - Fixação de metas	15,83 a)	-4,223	0,000
12 - Delegação eficaz	16,48 a)	-4,390	0,000
13 - Planificação	16,24 a)	-4,109	0,000
14 - Organização e desenho	14,00 a)	-4,617	0,000
15 - Controlo	12,98 a)	-4,312	0,000
16 - Reduzir a sobrecarga de informação	14,50 a)	-4,674	0,000
17 - Analisar a informação criticamente	15,50 a)	-4,932	0,000
18 - Apresentar a informação: redigir com eficácia	14,46 a)	-4,528	0,000
19 - Criação de equipas	14,00 a)	-4,568	0,000
20 - Tomada de decisões participativa	15,35 a)	-4,310	0,000
21 - Gestão do conflito	14,73 a)	-4,009	0,000
22 - Autocompreensão e compreensão dos outros	15,46 a)	-4,689	0,000
23 - Comunicação interpessoal	14,37 a)	-4,482	0,000
24 - Desenvolvimento dos subordinados	14,50 a)	-4,655	0,000

a) Baseado em ordenações médias negativas (segundo momento superior ao primeiro momento).

Nas dimensões de análise dos papéis, tal como nos mostra a tabela 12, as expectativas são superiores às da situação actual. A ordenação média mais elevada é *broker* (com 16,96 valores). Já o papel inovador é o papel que apresenta valores mais baixos (14,50 valores). Como ordenações médias intermédias consideramos os papéis, por ordem crescente, produtor, director e facilitador.

Tabela 12: Análise das diferenças dos papéis entre os dois momentos

Papéis	Ordenações Médias/Mean Ranks	Teste de <i>t</i> para Amostra Emparelhada	
		Valor Teste	Sig
Inovador	14,50 a)	-4,628	0,000
<i>Broker</i>	16,96 a)	-4,645	0,000
Produtor	15,93 a)	-4,728	0,000
Director	16,37 a)	-4,317	0,000
Coordenador	15,50 a)	-4,791	0,000
Monitor	15,50 a)	-4,792	0,000
Facilitador	16,43 a)	-4,685	0,000
Mentor	15,00 a)	-4,712	0,000

b) Baseado em ordenações médias negativas (segundo momento superior ao primeiro momento).

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO

De economia para economia, marcam presença, na maioria dos países, empresas familiares. Isto leva a que a sucessão empresarial seja um desafio com necessidade de ser devidamente planeado e gerido por cada empresa.

Os dados estatísticos apontam-nos que, na Europa, estima-se que 700 mil empresas passam de testemunho para a nova geração todos os anos e 2,8 milhões de pessoas e respectivos postos de trabalho estão envolvidos nestes processos assim como os Estudos da Comissão Europeia (2001) estimam que 30% das empresas numa situação de transferência estão à beira da insolvência originada por uma preparação deficiente da sucessão. O Observatório Europeu aponta que esta falha na sucessão possa desencadear a perda de 6,3 milhões de empregos (Almeida (coord.), 2011).

Foi neste contexto que se desenvolveu o presente estudo de caso, em que se pretendeu avaliar a sucessão numa pequena empresa portuguesa, do sector da confeitaria, através de um questionário auto-administrado a todos os funcionários constituído por duas partes: na primeira por características sócio-demográficas e, na segunda, para avaliação das expectativas utilizamos o questionário de Competências de Gestão de Felício, Lopes, Salgueiro, e Parreira (2007). O ensejo deste instrumento é permitir aos funcionários avaliar a situação actual e as expectativas que têm relativamente a competências de liderança na figura do líder actual e da figura do futuro sucessor. Este questionário foi o escolhido porque foi aquele que melhor consideramos para o estudo em causa. Contudo, é importante ressaltar que o que se pretendeu avaliar não foi propriamente as competências da empresa escolhida para estudo de caso, mas sim, utilizarmos este questionário como instrumento de comparação de competências, da empresa objecto de estudo, em dois momentos: as competências da actual liderança e as expectativas da futura liderança com a sucessão.

O facto de a sucessão ser uma área tão sensível que conjuga uma componente emocional e racional e concomitantemente despertar grande interesse para o investigador impulsionou a concretização deste estudo.

Assim, no presente capítulo, discutem-se os aspectos que se evidenciaram nos resultados, tendo presente o objectivo específico do trabalho. São ainda discutidas fundamentações teóricas e lançadas hipóteses, devendo os resultados e a respectiva discussão serem perspectivados como relativos unicamente à empresa familiar em causa.

Torna-se crucial realçar os constrangimentos para uma fundamentação baseada em estudos do género, uma vez que, apesar de haver muita matéria desenvolvida sobre cada um dos aspectos que são abordados no tema, e apesar de existirem estudos feitos nas diferentes

matérias, não encontramos algum que faça o cruzamento exacto como o nosso: competências de liderança avaliadas pelos funcionários da empresa comparando dois momentos.

No que diz respeito ao que foi anteriormente referido sobre existirem estudos feitos nas diferentes matérias, podemos apontar a realização de estudos sobre as competências que configuram os papéis do líder como Lopes e Felício (2005) em Competências de gestão em globalização - Estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização em que se identificam os papéis e as competências-chave requeridas numa empresa em processos de internacionalização; outro estudo que visa avaliar as qualidades psicométricas do questionário de Quinn (1988) que se enquadra no do modelo Quinn e Roughbaug (1983), que contribui para a sua adaptação ao contexto da saúde com o estudo - Papéis de Liderança: um Instrumento Avaliativo de Parreira, Felício, Lopes, Nave, e Parreira (2006). Até agora os estudos tinham como palavras-chave: Modelo dos Valores Contrastantes e Liderança, os estudos seguintes têm foco na sucessão das empresas familiares que é o caso *The Impact Behavior of the Predecessor and Successor on the Transmission of Family Businesses in Tunisia* (Kettana, 2013) que visa compreender melhor o impacto do comportamento - sucessor e sucedido, no sucesso da transmissão, recorrendo a estes dois protagonistas através de questionários a várias empresas familiares na Tunísia. Por fim, no âmbito nacional, destacamos o contributo de Ussman nos vários estudos publicados e aqui referenciados no âmbito da sucessão das empresas familiares.

Na pesquisa efectuada encontramos uma vasta bibliografia relativamente à temática liderança com todos os seus diferentes autores, conjugados com as suas diferentes abordagens ao longo da história. Do mesmo modo, encontraram-se diversas pesquisas sobre empresas familiares dando foco a toda a problemática e importância da sucessão, contudo, é na avaliação das expectativas da liderança do sucessor e do sucedido que não foram encontradas referências bibliográficas específicas. Assim, estas expectativas, nas diferentes competências e papéis de comportamento organizacional, são fundamentadas com base em revisão de bibliografia teórica e resultado de hipóteses lançadas.

Na nossa população, constituída por trinta funcionários, verificaram-se ter altas expectativas com a sucessão. Comparativamente à situação actual, há uma expectativa mais elevada relativamente às competências de conviver com a mudança e com uma delegação eficaz, assim como, há mais expectativa no papel *broker*, o que poderá evidenciar uma expectativa criada numa visão estratégica, isto é, sinónimo de, nas palavras de Lopes e Felício (2005) astúcia política e estratégica do gestor, estando subjacente o poder e influência assim como negociação de acordos e compromissos.

Relativamente à distribuição das competências na situação actual, verificam-se os valores mais elevados de média na produtividade e motivação pessoal (4,45) e, nos papéis, o de produtor como mais elevado também (3,59). Esta situação pode evidenciar um líder que sobrepõe o interesse pela função ou produtividade ao interesse pelo indivíduo como nos diz Lopes (2009-2010).

Do mesmo modo Yulk (2006), citado por Lameiras (2010), defende, numa análise efectuada aos diversos estudos, no âmbito comportamental da liderança, a existência de três meta-categorias comportamentais relevantes para uma liderança eficaz, que aqui, ajudam a caracterizar os nossos valores, são eles: os comportamentos orientados para as tarefas, que é como avaliam os funcionários a actual liderança, em que o líder tem maior preocupação na execução das tarefas de uma forma segura e eficaz; os comportamentos orientados para as relações pessoais, em que a principal preocupação do líder passa pela autoconfiança, cooperação, satisfação no trabalho e ainda a identificação dos membros com a sua própria organização e os comportamentos orientados para a mudança sendo este o comportamento que mais expectativas cria nos funcionários (17.12 valores nas ordenações médias), no qual o líder focaliza a sua preocupação na compreensão do ambiente organizacional, interno e externo, e tenta encontrar formas inovadoras de se adaptar ao mesmo, por forma a implementar em tempo oportuno, maiores e melhores mudanças na estratégia, nos produtos e nos processos da organização.

Já na média da situação actual, o valor mais baixo é de 2,68 na competência de criação de equipas e no papel facilitador e mentor, o que poderá evidenciar um líder pouco direccionado para a gestão de equipas de trabalho. Para estes valores se apresentarem mais elevados teria o líder de mostrar um comportamento de fomento de esforço colectivo, de maior criação de união e aumento de moral, assim como melhorar o desenvolvimento dos funcionários, como nos descreve Lopes e Felício (2005) no seu estudo.

Relativamente à distribuição das competências, conforme as medidas de estatística descritiva, relativos às expectativas, observamos que em todas estas medidas, os resultados são similares e significativamente altos. A competência de analisar informação criticamente tem o valor máximo (5).

Ainda nas expectativas, a média dos papéis (ambas com valores altos comparativamente à situação actual) tem o valor mais baixo (4,33) no papel facilitador e o valor mais elevado (4,69) no papel monitor. Esta análise evidencia uma maior expectativa (através dos valores mais elevados), de uma atitude de líder monitor com a preocupação em saber o que se passa no contexto de trabalho e se as regras estão a ser cumpridas, dando atenção aos detalhes,

análises técnicas e informações de rotina. Apesar de ainda ser elevado, a expectativa mais baixa é no papel facilitador caracterizado por motivar o esforço colectivo, coesão e trabalho de equipa. O líder é orientado pelo processo, servindo de mediador entre eventuais conflitos. O mentor é mais focado para o desenvolvimento pessoal das pessoas através de uma direcção de protecção em empatia; o líder é prestável, sensível, receptivo e prima pela justiça, faz uso do elogio e proporciona oportunidades de formação (Parreira, Felício, Lopes, Nave, e Parreira, 2006).

Numa análise global às competências, observa-se que há uma maior amplitude nos mínimos e máximos (1 a 5) na situação actual do que nas expectativas como são exemplos as competências 2, 5, 8, 13, 14, 1,5 21, e 23 e maior concentração de respostas nas competências 4, 7, e 17. No que concerne à mediana esta apresenta valores globalmente mais elevados nas expectativas com valor de 5 a repetir-se dez vezes e na situação actual apenas uma.

Na nossa empresa em estudo, independentemente de uns valores serem mais elevados do que os outros, e apesar de apontarem alguma tendência para uma competência ou papel em específico, Barroso (2012 p.69), considera no seu estudo que se

...pensarmos que liderar é um *mix* de todos os papéis, como refere Quinn (1991), o ideal seria o líder possuir valores elevados em todas as categorias. No entanto, a liderança também depende de outros factores envolventes, como os trabalhadores ou o mercado. Aí, o líder deverá adequar a sua liderança, consoante as situações com que se deparar, como refere Bass (1985).

De acordo com Cameron e Quinn (2006) o facto de, na situação actual, o papel que mais se destaca ser o de produtor, pode evidenciar uma cultura organizacional de mercado e no âmbito das expectativas se destacar o papel monitor, pode evidenciar uma cultura organizacional de hierarquia. Quer numa ou noutra cultura, pela leitura destes papéis, está patente uma dimensão mais focada no controlo em detrimento da flexibilidade (conforme a descrição no ponto 1.2.3.3.).

Desta senda, é de realçar a dinâmica presente em todos estes processos, isto é, o sucessor poderá ter aqui um instrumento para aferir as expectativas sobre as suas competências na empresa, mas há que ter em conta que a mudança não surge apenas na figura do sucessor e sucedido mas também nos funcionários.

Apesar de Ussman (2004) constatar que os antigos funcionários acostumados a uma relação informal com o empresário, geralmente uma relação de amizade cimentada ao longo

de vários anos de trabalho, ficam temerosos pela relação mais formal com o sucessor, associando à sua vinda o recrutamento de novos empregados aliados a uma maior formação académica. A mesma autora refere que os antigos valorizam a lealdade a estabilidade, a segurança e os novos desejam profissionalismo, mudança e desenvolvimento; o certo é que no nosso estudo está patente uma grande expectativa relativamente ao convívio e gestão com mudança, evidenciando apreço por ela.

Barroso (2012) apresenta aquele que mais se assemelha ao nosso: um estudo de caso que tem como objectivo principal comparar o perfil de liderança do fundador da Delta Cafés com os seus possíveis sucessores, quando estes passarem à liderança da mesma, recorrendo à entrevista e à aplicação do questionário do Modelo dos Valores Contrastantes, ao fundador e ao possível sucessor. Neste trabalho, também se chegou à conclusão que o sucesso de um processo de sucessão não depende apenas da preparação do sucessor relativamente à organização. Uma sucessão cuidada é fundamental ao nível da aceitação, por parte dos trabalhadores, de um novo líder. O sucessor não pode obrigar os seus trabalhadores a aceitá-lo como realça o autor supracitado, o que demonstra a importância da construção de uma relação de confiança com os trabalhadores, onde o sucessor deverá provar ser capaz de continuar a missão da família estimulando uma visão do futuro.

Os funcionários à data da sucessão podem não ser os mesmos, ou mesmo que o sejam, a sua mentalidade e postura pode não ser a mesma, ainda que a cultura organizacional permaneça as mentalidades evoluem.

CONCLUSÕES

Antes de nos estendermos nas conclusões propriamente ditas, gostaríamos de referir que no decurso deste trabalho sentiram-se limitações, desde logo, no capítulo anterior, quando referimos a dificuldade de existirem estudos de caso feitos com o cruzamento exacto como o nosso. Contudo queremos realçar que, não foi nosso intuito replicar estudos mediante a utilização do mesmo instrumento avaliativo, porque nesse caso, teríamos aqui, de facto, alguns estudos devidamente adaptamos à realidade específica do caso. No fundo, quisemos fazer algo diferente e inovador “dando palavra” aos elementos de toda a empresa, através do preenchimento do questionário, do seu actual e futuro líder, em vez duma auto-avaliação destes dois últimos protagonistas. É certo que estes são os protagonistas num processo de sucessão mas mesmo assim, e como a sucessão não ocorre isoladamente, com este estudo envolvemos toda a empresa.

Além de *sui generis*, este trabalho permite constituir-se uma ferramenta de modo a que, do presente estudo, os líderes da Confeitaria X Lda. possam retirar “dicas” para melhoria de toda a organização. Assim como os responsáveis por empresas familiares em geral, conhecendo melhor a forma como se processa a sucessão, possam com mais sucesso assegurar a continuidade das empresas que dirigem.

É de salientar também que toda a dimensão prática deste trabalho, além de se só circunscrever a esta empresa, é meramente uma previsão daquilo que se augura ser o futuro sucessor da empresa estudada.

Podemos afirmar que a sucessão empresarial deve ser encarada como um desejo por parte de todos os membros familiares, exigindo total comprometimento. E, para ser bem-sucedida necessita que o seu processo seja marcado por rigor, transparência e, sobretudo, prévio planeamento. Neste sentido Fossá (2003) afirma que:

Aprender a crescer e mudar são necessidades fundamentais para que a empresa se adapte e progrida, mas o mais importante é realizar todas as mudanças necessárias para a empresa progredir sem alterar o seu verdadeiro âmago, ou seja, o núcleo básico ou ideologia central (p.9).

Depois de exposta esta realidade inegável cabe-nos procurar minimizar o número de processos de sucessão falhados e, conseqüentemente, prolongar o ciclo de vida das empresas familiares de modo a preservar e fomentar o desenvolvimento sustentado da economia nacional (Almeida (coord.), 2011).

Um dos contributos primordiais para uma sucessão eficaz é o domínio do negócio por parte do sucessor, em que o conhecimento captado por este, dependerá, em grande medida,

da receptividade evidenciada pelo sucedido em partilhar esse conhecimento, envolvendo-o na gestão e negócios da empresa preferencialmente vários anos antes da efectiva sucessão (Almeida (coord.), 2011).

A resistência apresentada em alguns casos pelo sucedido em retirar-se, associando esse momento a um fim da sua vida activa, pode originar dificuldades acrescidas ao sucessor em assumir a liderança da empresa (Ussman, 1994).

É igualmente pertinente destacar a dificuldade que, frequentemente, se verifica na transmissão do carisma do líder. Tendo a empresa crescido ligada ao rosto do fundador ou estando demasiado associada ao nome do actual “dono”, pode tornar-se tarefa difícil substituir a imagem e o carisma que este tinha no mercado, melindrando-se o negócio (Almeida (coord.), 2011).

É comumente observado e preconizado no sucessor, características mais objectivas como a formação, a experiência e o conhecimento, e outras mais subjectivas como a pro-actividade, o espírito inovador e a atracção pelo risco, ou a capacidade de liderança. A experiência profissional anterior, o envolvimento prévio com a empresa e o próprio percurso de vida seguido são indicadores de carácter decisivo no decorrer desta alteração na gestão da empresa. A formação académica norteada para o negócio em questão, bem como a adopção duma atitude empreendedora por parte do sucessor revelam-se incentivos para uma sucessão eficaz. Proporcionalmente, quanto mais o sucessor estiver satisfeito nas diferentes áreas sejam elas os interesses profissionais, as necessidades psicológicas e as necessidades de ciclo de vida, no contexto da empresa familiar, maiores serão as probabilidades de ter uma experiência positiva de sucessão. Outro ponto de impacto positivo é na relação entre este e o seu antecessor, com particular destaque para a aptidão de comunicação entre estes (Almeida (coord.), 2011) e neste sentido, Costa e Rio (2007, p. 26), assevera “Diz-me como preparaste o teu sucessor, dir-te-ei o futuro da empresa”.

A expressão popular “pai rico, filho nobre e neto pobre” elucida o cenário que pode ser poupado se o processo de sucessão for estrategicamente planeado e organizado (Almeida (coord.), 2011). Contudo convém salvaguardar que o planeamento não garante o sucesso do processo, mas aumenta significativamente as probabilidades de assegurar a continuidade do negócio familiar, sendo também uma segurança dada ao mercado sobre a continuidade da empresa, aspecto este que não deve ser descurado.

Nesta realidade também marca presença a associação que muitos empresários fazem da palavra sucessão a atestado de reforma, verificando-se uma premente e sentida resistência à mudança, em que se torna urgente desmistificar esta ideia, pois pode-se perder a oportunidade

de algo ser feito neste sentido, ou que quando se fizer já seja tarde, pondo em risco a seguimento da empresa (Almeida (coord.), 2011). As empresas devem estar preparadas para essa mudança, bem como os seus trabalhadores, tal como Ussman e Fernandes (s.d. p. 2) afirmam que “As empresas bem-sucedidas em manter a sua competitividade, já aprenderam a ler a mudança não como um evento único, mas como um processo contínuo, necessário para se manter na vanguarda das necessidades dos clientes”.

A totalidade do processo de sucessão deve ser norteadas pela componente racional e empresarial e não por uma componente emocional, apesar de:

A empresa familiar encerra em si desafios únicos, visto que os relacionamentos são muito intensos e as emoções muito profundas. Muitas vezes, as pessoas são definidas pelo seu trabalho e pela sua família, originando frequentemente uma fusão artificial entre a empresa e os seus proprietários (Cunha, 2011, p. 14).

A empresa familiar comporta problemas singulares que surgem da confusão entre relações familiares e profissionais geradas no seu seio, essas relações tanto podem configurar-se como fonte de fraquezas ou oportunidades, tudo dependerá se elas forem convenientemente bem (ou não) geridas para o sucesso da empresa. Mostram-nos as estatísticas que umas empresas não conseguem sobreviver mas o certo é que outras sobrevivem porque conseguem aproveitar o que de melhor têm as empresas familiares - a família (Ussman, 1994).

Seria interessante, no futuro, captar também a visão dos próprios protagonistas, isto é, estudar a perspectiva do perfil de liderança que estes têm de si próprios e quais as suas expectativas, a este nível, para o futuro da empresa. Para além da perspectiva dos protagonistas também seria profícuo utilizar outro instrumento de recolha de dados, talvez algum instrumento que facultasse mais margem para os colaboradores exprimirem as suas convicções e sugestões, de modo a ampliar a riqueza da análise à liderança e comportamento organizacional, da empresa em estudo, estimulando um maior e adequado desenvolvimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, J. M. (2009). *Curso de Direito Comercial* (Vol. II das Sociedades). Coimbra: Edições Almedina S.A.
- Almeida, F., Arnaldo, C., Coelho, F., Lisboa, J., e Martins, A. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª ed.). Porto: Vida Económica.
- Almeida, L., e Freire, T. (2000). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilibrios.
- Almeida, P. N. (coord.). (2011). *Livro Branco da Sucessão Empresarial Portuguesa - O Desafio da Sucessão Empresarial em Portuga*. AEP-Associação Empresarial de Portugal.
- Barroso, D. C. (2012). *Dissertação de Mestrado: O Perfil de um Líder - O Futuro da Delta Cafés*. Lisboa: ISCTE Business School.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Pres.
- Botelho, P. (2008, Setembro). A Sucessão nas Empresas Familiares. *TOC* 102, 46-52.
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership Transfer and the Successor's Development in the Family Firm, *The Leadership Quarterly*, 71-96.
- Cameron, K. S., e Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Culture- Based on the Competing Values Framework*. United States of America: Jossey-Bass.
- Cardoso, M. L. (2008, Jan-Fev). Uma reflexão sobre a cultura organizacional à luz da Psicanálise. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 103-108.
- Ceitel, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Sílabo, Lda.
- Código Civil*. (2009). Coimbra: Edições Almedina S.A.
- Código das Sociedades Comerciais*. (2012). Coimbra: Edições Almedina S. A.
- Coelho, P. E. (2012). *Dissertação de Mestrado - Expectativas sociais, escolares e profissionais face à multiculturalidade - um estudo exploratório*. Universidade de Lisboa - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: an Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly* 10, 145-179.

- Conger, J., e Kanungo, R. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousands Oaks: Sage.
- Costa, A. N., e Rio, J. N. (2007). *50 Perguntas Essências Sobre Empresas Familiares*. Vida Económica.
- Cunha, A. D. (2013, Outubro 18). Universidade Nova debate desafios das empresas familiares. (M. Martins, Entrevistador).
- Cunha, M. P., Arménio, R., e Cardoso, R. C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Cunha, P. M. (2011). *Dissertação de Mestrado: O Impacto Geracional na Definição das Políticas de Recursos Humanos*. Braga: Universidade do Minho.
- Decreto- Lei nº 372/2007. (2007, Novembro 6). Diário da República nº 213/07 - I Série Ministério da Economia e da Inovação. Cria a certificação electrónica do estatuto de micro, pequena e média empresas (PME).
- Dias, J. B. (1996). *Dissertação de Mestrado: Perfil Psicológico do Criador de Empresas- Indicadores de Sucesso*. Lisboa: ISPA.
- Duarte, F. D., e Oliveira, L. R. (2009, Novembro 13). Análise de Maturidade de Processos Sucessórios em Empresas Familiares. *Artigo - Estratégia Empresarial*.
- Eco, U. (1997). *Como se faz uma tese em Ciências Humanas* (13ª Edição ed.). Editorial Presença.
- Felício, M. J., Lopes, A., Salgueiro, F., e Parreira, P. (2007, Jul-Set). Competências de Gestão - Um instrumento de medida para a realidade portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 18- 30.
- Fontes, R. M. (2010). *Dissertação- Cultura Organizacional e Recursos Humanos*. Universidade Técnica de Lisboa.
- Fossá, M. I. (2003). *Tese de Doutoramento: A Cultura de Devoção nas Empresas Familiares e Visionárias - Uma Definição Teórica e Operacional*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Administração.
- Gallo, M. A., e Sevilhano, V. (1996). *A Gestão das Empresas Familiares*. Lisboa: Cadernos Iberconsult.

- Hersey, P., e Kenneeth, B. (1986). *Psicologia para Administradores: a Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária.
- Hill, M. M., e Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Kettana, B. (2013). The Impact Behavior of the Predecessor and Successor on the transmission of Familiy Businesses in Tunisia. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering* , Vol: 7; N°: 2, 207-217.
- Lameiras, E. O. (2010). *Dissertação de Mestrado - Liderança e Motivação dos Colaboradores: um Ensaio no Sector da Saúde*. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Leal, J. S. (2011). *Dissertação de Mestrado: Empresas Familiares - Relexão Sobre o Seu Governo e Sucessão*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Lima, A. P. (1999). Sócios e Parentes: Valores Familiares e Interesses Económicos nas Grandes Empresas. In *Etnografia, Vol. III*, 87-112.
- Lodi, J. B. (1987). *Sucessão e Conflitos na Empresa Familiar*. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.
- Lopes, A. (2009-2010). *A Cultura Organizacional em Portugal: de dimensão oculta a principal activo intangível*.
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas - Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Lopes, A., e Felício, M. J. (2005, Jan-Fev). Competências de gestão em globalização-Estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 78- 93.
- Marques, C. A., e Cunha, M. P. (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Martins, J. C. (1999). *Empresas Familiares*. Lisboa: Temas de Economia.
- Parreira, P., Felício, M., Lopes, A., Nave, F., e Parreira, F. (2006). Papéis de liderança: um instrumento avaliativo. *Revista de Investigação em Enfermagem*, 3-14.

- Paulo, D. N. (2009). *Dissertação de Mestrado: Empresas Familiares em Portugal - Sucessão Competente*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Pereira, A., Vieira, A., Garcia, F., e Roscoe, M. (2013, Set-Out). Desconstrução do Mito e Sucessão do Fundador em Empresas Familiares RAC. 17, 518-535.
- Pereira, I., e Esperança, J. P. (2008-2009, Out-Mar). Modelos de Remuneração e Rendibilidade nas Empresas Familiares Portuguesas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 32-42.
- Pestana, M. H., e Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados Para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS* (5ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Proença, J. (2009). *Direito das Sucessões*. Lisboa: Quid Juris- Sociedade Editora Lda.
- Quivy, R., e Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª Edição). Lisboa: Gradiva - Publicações Lda.
- Rego, A. (1997). *Liderança nas Organizações - Teoria e Prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial - Motivação e Liderança (Psicologia das Organizações)*. Lisboa: Editorial Presença.
- Santos, J., Caetano, A., e Jesuíno, J. C. (2008, Jul-Set). As competências Funcionais dos Líderes e a Eficácia das Equipas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 22-33.
- Santos, R. J. (2012). *Dissertação de Mestrado - Governo de Empresas Familiares: O Problema da Sucessão*. Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Direito.
- Schein, E. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Serra, A., Antunes, R., e Firmino, H. (1986). Relação entre auto-conceito e expectativas. *Psiquiatria Clínica*, 7, 85-90.
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares*. Edições Sílabo.
- Ussman, A. M., e Fernandes, A. B. (s.d.). *Empreendedorismo Capacidade de Aprendizagem das Empresas Familiares*. Instituto Politécnico de Bragança e Universidade da Beira Interior.

Ussman, M. P. (1994). *Tese de Doutorado: A Transferência de Geração na Direcção das Empresas*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso, Planejamento e Métodos* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations* (2ª ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo I – QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIA DE GESTÃO

QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIA DE GESTÃO

No âmbito do mestrado em “Gestão das Organizações”, a decorrer no Instituto Politécnico de Viana do Castelo, serão realizados estes questionários para aferir as expectativas dos colaboradores relativamente à liderança com a sucessão da empresa.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder aos questionários, pois a sua participação é decisiva para a concretização desta investigação, pelo que peço que colabore respondendo com a máxima sinceridade a todas as questões, de acordo com a realidade da organização, tal como a entende. Não há respostas certas ou erradas, boas ou más apenas a sua opinião é importante.

Todas as respostas serão tratadas de forma absolutamente **confidencial**.

Caracterização do Respondente

Assinale com um **(x)** na quadrícula que corresponde ao seu caso pessoal.

1. Idade: <input type="checkbox"/> Dos 18 anos aos 30 anos <input type="checkbox"/> Dos 31 anos aos 43 anos <input type="checkbox"/> Dos 44 anos aos 56 anos <input type="checkbox"/> Mais de 56 anos	3. Sexo: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino	5. Formação Académica: <input type="checkbox"/> 1º Ciclo (4º ano) <input type="checkbox"/> 2º Ciclo (6º ano) <input type="checkbox"/> 3º Ciclo (9º ano) <input type="checkbox"/> Secundário (11º - 12º ano) <input type="checkbox"/> Bacharelato <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Mestrado
2. Estado Civil: <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Não Casado(a)	4. Sector: <input type="checkbox"/> Produção <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Comercial	

1ª Parte

Como analisa o seu líder, **no seu momento presente**, com esta escala:

1) Nunca, 2) Raramente, 3) Por vezes, 4) Frequentemente, 5) Sempre

Questões					
1. Mantém a unidade motivada para os resultados	1	2	3	4	5
2. Cria coesão e espírito de grupo	1	2	3	4	5
3. Proporciona actividades para chegar com eficiência aos resultados	1	2	3	4	5
4. Facilita o diálogo e sabe ouvir	1	2	3	4	5
5. Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente	1	2	3	4	5
6. Identifica tendências e planeia mudanças necessárias	1	2	3	4	5
7. Mantém uma rede de contactos influentes	1	2	3	4	5
8. Resolve problemas de forma criativa e inteligente	1	2	3	4	5
9. Estabelece objectivos claros e define planos para os atingir	1	2	3	4	5
10. Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos seus colaboradores	1	2	3	4	5
11. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa	1	2	3	4	5
12. Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade	1	2	3	4	5
13. Leva a unidade de trabalho a atingir as metas fixadas	1	2	3	4	5
14. Planeia estabelecendo prazos realistas e estimando recursos necessários	1	2	3	4	5
15. Consegue negociar bem envolvendo as partes	1	2	3	4	5
16. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas	1	2	3	4	5
17. Coordena e controla o processo de trabalho	1	2	3	4	5
18. Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo	1	2	3	4	5
19. Redige os documentos necessários com clareza e objectividade	1	2	3	4	5
20. Gere eficazmente os conflitos na equipa	1	2	3	4	5

21. Concebe soluções inovadoras e eficazes	1	2	3	4	5
22. Selecciona criticamente a informação	1	2	3	4	5
23. Preocupa-se com o planeamento adequado das actividades	1	2	3	4	5
24. A sua motivação e empenhamento mantêm-se em situações de tensão ou falta de tempo	1	2	3	4	5
25. Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista	1	2	3	4	5
26. Gere eficazmente a sobrecarga de informação	1	2	3	4	5
27. Desafia o “sempre se fez assim”	1	2	3	4	5
28. Fixa metas a atingir	1	2	3	4	5
29. É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia	1	2	3	4	5
30. Apresenta bem a informação por escrito	1	2	3	4	5
31. Sabe relacionar-se com as pessoas certas	1	2	3	4	5
32. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial	1	2	3	4	5
33. Delega eficazmente nos seus subordinados	1	2	3	4	5
34. Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa	1	2	3	4	5
35. Consegue conjugar perspectivas conflituais	1	2	3	4	5
36. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da unidade de trabalho	1	2	3	4	5
37. Examina a informação com sentido crítico	1	2	3	4	5
38. Procura sempre soluções em que todos ganham	1	2	3	4	5
39. Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as	1	2	3	4	5
40. Demonstra grande motivação pelo seu papel	1	2	3	4	5
41. Confere o cumprimento das metas fixadas	1	2	3	4	5
42. Dá um sentido de ordem à responsabilidade	1	2	3	4	5
43. Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stresse	1	2	3	4	5
44. Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições	1	2	3	4	5

45. Lida bem com as situações de mudança	1	2	3	4	5
46. Mostra empatia e preocupação com os subordinados	1	2	3	4	5
47. Decide e não espera que as coisas aconteçam	1	2	3	4	5
48. Entrega-se ao trabalho de alma e coração	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Felício, Lopes, Salgueiro, e Parreira (2007).

2ª Parte

Partindo do pressuposto do que é o líder ideal para si, **como espera** que o seu futuro líder seja usando a mesma escala: 1) Nunca, 2) Raramente, 3) Por vezes, 4) Frequentemente, 5) Sempre

Questões					
1. Manterá a unidade motivada para os resultados	1	2	3	4	5
2. Criará coesão e espírito de grupo	1	2	3	4	5
3. Proporcionará actividades para chegar com eficiência aos resultados	1	2	3	4	5
4. Facilitará o diálogo e sabe ouvir	1	2	3	4	5
5. Procurará que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente	1	2	3	4	5
6. Identificará tendências e planeia mudanças necessárias	1	2	3	4	5
7. Manterá uma rede de contactos influentes	1	2	3	4	5
8. Resolverá problemas de forma criativa e inteligente	1	2	3	4	5
9. Estabelecerá objectivos claros e define planos para os atingir	1	2	3	4	5
10. Proporcionará oportunidades de desenvolvimento dos seus colaboradores	1	2	3	4	5
11. Estimulará a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa	1	2	3	4	5
12. Trabalhará eficazmente em situações de mudança e ambiguidade	1	2	3	4	5
13. Levará a unidade de trabalho a atingir as metas fixadas	1	2	3	4	5
14. Planeará estabelecendo prazos realistas e estimando recursos necessários	1	2	3	4	5

15. Conseguirá negociar bem envolvendo as partes	1	2	3	4	5
16. Saberá dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas	1	2	3	4	5
17. Coordenará e controlará o processo de trabalho	1	2	3	4	5
18. Gerará abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo	1	2	3	4	5
19. Redigirá os documentos necessários com clareza e objectividade	1	2	3	4	5
20. Gerirá eficazmente os conflitos na equipa	1	2	3	4	5
21. Conceberá soluções inovadoras e eficazes	1	2	3	4	5
22. Seleccionará criticamente a informação	1	2	3	4	5
23. Preocupar-se-á com o planeamento adequado das actividades	1	2	3	4	5
24. A sua motivação e empenhamento manter-se-ão em situações de tensão ou falta de tempo	1	2	3	4	5
25. Encorajará os outros a exprimir os seus pontos de vista	1	2	3	4	5
26. Gerirá eficazmente a sobrecarga de informação	1	2	3	4	5
27. Desafiárá o “sempre se fez assim”	1	2	3	4	5
28. Fixará metas a atingir	1	2	3	4	5
29. Será um comunicador que apresentará as suas ideias com eficácia	1	2	3	4	5
30. Apresentará bem a informação por escrito	1	2	3	4	5
31. Saberá relacionar-se com as pessoas certas	1	2	3	4	5
32. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial	1	2	3	4	5
33. Delegará eficazmente nos seus subordinados	1	2	3	4	5
34. Chamará os subordinados a participarem nas decisões da equipa	1	2	3	4	5
35. Conseguirá conjugar perspectivas conflituais	1	2	3	4	5
36. Planeará e implementará mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da unidade de trabalho	1	2	3	4	5
37. Examinará a informação com sentido crítico	1	2	3	4	5
38. Procurará sempre soluções em que todos ganharão	1	2	3	4	5

39. Definirá áreas de responsabilidade para os subordinados e delegá-las-á	1	2	3	4	5
40. Demonstrará grande motivação pelo seu papel	1	2	3	4	5
41. Conferirá o cumprimento das metas fixadas	1	2	3	4	5
42. Dará um sentido de ordem à responsabilidade	1	2	3	4	5
43. Empenhar-se-á em cumprir prazos estipulados sem entrar em stresse	1	2	3	4	5
44. Articulará ideias, saberá argumentar e expressar bem as suas posições	1	2	3	4	5
45. Lidará bem com as situações de mudança	1	2	3	4	5
46. Mostrará empatia e preocupação com os subordinados	1	2	3	4	5
47. Decidirá e não esperará que as coisas aconteçam	1	2	3	4	5
48. Entregar-se-á ao trabalho de alma e coração	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Felício, Lopes, Salgueiro, e Parreira (2007).

Obrigada pela sua participação!

**Anexo II – MINUTA DO CONTRATO DE DIVISÃO E
CESSÃO DE QUOTAS**

CONTRATO DE DIVISÃO E CESSÃO DE QUOTAS

OUTORGANTES:

PRIMEIRO OUTORGANTE: -----, NIF -----, portador do bilhete de identidade nº -----, emitido em -----, pelos SIC de -----, natural ----, -----, residente -----, nº --, freguesia -----, do concelho de ----, casado no regime ----- com ----, aqui segunda outorgante, doravante designado por primeiro outorgante;

SEGUNDA OUTORGANTE: -----, NIF -----, portadora do cartão de cidadão -----, válido até ----, emitido pelo estado Português, natural de -----, -----, casada no indicado regime ----- com o primeiro outorgante e com ele residente, doravante designado por segunda outorgante;

Que outorgam por si e na qualidade de únicos sócios e gerentes da sociedade por quotas -----Lda., pessoa colectiva nº -----, com sede na -----, doravante designada por “-----Lda.”;

TERCEIRA OUTORGANTE: -----, NIF-----, portadora do cartão de cidadão nº -----, válido até -----, emitido pelo Estado Português, solteira, maior, natural de ----, -----, residente na -----, do concelho de -----, doravante designada por terceira outorgante.

Os outorgantes, pelo presente acordam e reciprocamente aceitam, livremente e de boa fé, celebrar o presente CONTRATO DE DIVISÃO E CESSÃO DE QUOTAS que se regerá pelos seguintes considerandos e cláusulas

CONSIDERANDOS:

1 - O primeiro outorgante é titular de uma quota na sociedade -----Lda. acima identificada no valor nominal de -----€ (-----euros);

2 - A segunda outorgante é titular de uma quota na mesma sociedade -----Lda. no valor nominal de -----€(euros).

CLÁUSULAS:

Primeira

a) O Primeiro outorgante divide a sua identificada quota de -----€ (----- euros) em duas quotas, a saber:

- uma de -----€ (----- euros);

- e outra de -----€ (----- euros).

b) Dividida a quota pela forma referida na alínea anterior, o Primeiro outorgante cede a quota de -----€ (----- euros) à Terceira outorgante, a qual a adquire.

c) A cedência é efectuada pelo valor nominal, montante que o Primeiro outorgante já recebeu e que dá integral quitação.

d) A referida quota é cedida com todos os direitos e obrigações inerentes.

e) A mencionada quota encontra-se livre de ónus e encargos, e não é objecto de qualquer litígio de natureza judicial ou extrajudicial.

Segunda

Em resultado da cessão constante da cláusula anterior passará a ser a seguinte distribuição de quotas na sociedade “-----Lda.”:

- 1) O Primeiro outorgante possui uma quota de -----€ (----- euros);
- 2) A Segunda outorgante possui uma quota de -----€ (-----euros).
- 3) A Terceira outorgante possui uma quota de -----€ (----- euros).

Terceira

Por este acto ficam, desde já, nomeados gerentes da firma ----- Lda. todos os outorgantes: -----, ----- e -----.

Quarta

A sociedade obriga-se com a assinatura de dois gerentes, sendo a do primeiro outorgante ou a da segunda sempre obrigatória.

§ Para obrigar a sociedade em assuntos de expediente e negócios correntes vale a assinatura de qualquer um dos gerentes.

Quinta

A segunda outorgante, por este acto, presta o seu consentimento ao sócio e seu marido -----, aqui primeiro outorgante, para a divisão e cessão de quotas ora efectuada.

Sexta

O presente contrato reflecte e expressa a vontade actual das partes.

-----, 03 de Julho de 2014

Este contrato foi redigido em triplicado, de igual valor, sendo uma via para cada um dos outorgantes.

PRIMEIRO OUTORGANTE:

SEGUNDA OUTORGANTE:

TERCEIRA OUTORGANTE

**Anexo III – CARTA PARA COLABORAÇÃO EM
INVESTIGAÇÃO SOBRE EMPRESAS FAMILIARES**

Ana Rita Cruz Diogo
Mestranda em Gestão das Organizações
Ramo Gestão de Empresas
Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Viana do Castelo, 10 de Fevereiro de 2014

Assunto: Colaboração em Investigação sobre Empresas Familiares

Exm.º(a) Sr. (a) Sócio - Gerente,

No âmbito do Curso de Mestrado de Gestão das Organizações-Ramo Gestão de Empresas, pretende desenvolver-se um estudo de caso na área da gestão de empresas subordinado ao tema Empresas Familiares Sucessão e Liderança, sob a orientação do Prof. Doutor Paulo Rodrigues.

Para o efeito, solicitamos a colaboração da V/empresa, nomeadamente de V. Ex.ª na qualidade de sócio-gerente e de todos os seus colaboradores através do preenchimento do questionário que se anexa.

O preenchimento do referido questionário implica o dispêndio de um período médio de 15 minutos, variável em função do ritmo individual.

Não são solicitados quaisquer elementos identificativos da pessoa que preenche os questionários, garantindo-se naturalmente a confidencialidade relativa às fontes.

Deste modo, agradecendo desde já a atenção dispensada e o valioso contributo que a colaboração nesta investigação concederá ao estudo científico das empresas familiares no nosso País, solicita-se a autorização para proceder à aplicação dos mesmos.

Com elevada consideração,

A investigadora,

O orientador da tese,

(Rita Diogo)

(Prof. Doutor Paulo Rodrigues)